

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamiskorkeakoulu

**BRÄNDI-IDENTITEETIN JA BRÄNDI-IMAGON
KOSKETUSPINNAT**
Case Oilon Oy

Markkinointi
Pro gradu -tutkielma
Tammikuu 2017
Ohjaaja: Pekka Tuominen

Ville Pekkola

TIIVISTELMÄ

| | |
|-----------------------|--|
| Tampereen yliopisto | Johtamiskorkeakoulu, Markkinointi |
| Tekijä: | PEKKOLA VILLE |
| Tutkielman nimi: | BRÄNDI-IDENTITEETIN JA BRÄNDI- IMAGON KOSKETUSPINNAT- Case Oilon Oy |
| Pro gradu -tutkielma: | 96 sivua + 4 liitesivua |
| Aika: | Tammikuu 2017 |
| Avainsanat: | Brändi-identiteetti, brändi-imago, yritysbrändi |

Tämä tutkimus käsittelee yritysbrändiä ja syventyy yritysbrändin jakaantumiseen sisäiseen eli brändi-identiteettiin sekä ulkoiseen eli brändi-imagoon. Tämän tutkimuksen tarkoitus on kuvata ja analysoida, miten brändi-identiteetti ja -imago muodostuvat ja mitä kosketuspintoja näiden kahden käsitteen välillä on. Tapausritykseksi tähän tutkimukseen valikoitui suomalainen energia- ja ympäristöteknologiayritys Oilon Oy.

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu yritysbrändin ympärille jakaen yritysbrändin kahteen osa-alueeseen: brändi-identiteettiin sekä brändi-imagoon. Brändi-identiteettiä koskevassa osuudessa paneudutaan syvällisemmin yritysbrändin sisäiseen näkökulmaan ja siihen liittyviin elementteihin. Brändi-identiteettiä mallintamaan valittiin Urden yritysbrändi-identiteettimatriisi, joka jakaa brändi-identiteetin yhdeksään elementtiin. Tämän matriisin pohjalta käsiteltiin Oilonin johtoryhmän käsityksiä Oilon-brändin eri elementeistä ja pyrittiin hahmottelemaan kokonaiskäsitystä Oilon-brändin identiteetistä.

Teorian toinen osa-alue alue syventyy yritysbrändin ulkoisen osan, brändi-imagon näkökulmaan. Brändi-imagon tutkimisen pohjaksi puolestaan nostettiin Kuhnin, Alpertin sekä Popen B2B-versio asiakaskohtaisesta brändipääomapyramidista. Tämän teorian pohjalta käsiteltiin Oilonin asiakasyritysten näkemyksiä Oilon-brändistä ja pyrittiin siten hahmottelemaan kokonaiskäsitystä Oilon-brändin imagosta.

Tutkimus tehtiin kvalitatiivisella otteella niin, että aineisto generoitiin haastatteleamalla puolistrukturoidusti kaikki kaksitoista yrityksen johtoryhmän jäsentä. Imagon tutkimiseen valittiin kuusi avainasiakasta ja heitä haastateltiin puolistrukturoidusti teemahaastattelun keinoin. Haastattelujen analysoinnin ja tulkinnan myötä hahmoteltiin Oilonin sisäinen näkemys yritysbrändistä sekä asiakkaiden näkemys Oilon-brändistä. Näitä kahta näkemystä vertailemalla päästiin käsiksi Oilonin yritysbrändiin.

Tutkimustulosten perusteella Oilon-brändillä on aika vahva perheyhtiön arvoihin perustuva identiteetti, joka heijastuu kaikkeen toimintaan. Kaverillisuus, tiiviit suhteet ja ”warm way”-suhtautuminen nousivat keskiöön sekä identiteetti- että imagopuolella. Suurin yhtymäkohta Oilon-brändin identiteetille ja imagolle olivat asiakassuhteet. Tutkimuksen perusteella B2B-kontekstissa ei voida vähätellä tunteiden merkitystä asiakassuhteissa ja ostopäätösten teossa.

Sisällysluettelo

| | |
|---|----|
| 1 JOHDANTO | 6 |
| 1.1 Energia- ja ympäristöteknologia-alan ominaispiirteet | 6 |
| 1.2 Brändin ja yritysbrändin käsitteet | 10 |
| 1.3 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset | 14 |
| 2 YRITYSBRÄNDI JA SEN ELEMENTIT | 17 |
| 2.1 Yritysbrändin teoriat | 17 |
| 2.1.1 Hatchin ja Schultzin yritysbrändin kolme tekijää | 17 |
| 2.1.2 Balmerin ja Greyserin yritysmarkkinoinnin kuusi C:tä | 19 |
| 2.1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja niiden välinen suhde | 21 |
| 2.2 Brändi-identiteetti ja yritysbrändin identiteettimatriisi | 22 |
| 2.2.1 Yritysbrändin identiteettimatriisin viitekehys | 23 |
| 2.2.2 Yritysbrändin identiteettimatriisin kivijalkakomponentti ja sen elementit | 26 |
| 2.2.3 Yritysbrändin identiteettimatriisin ydinkomponentti ja sen elementit | 27 |
| 2.2.4 Yritysbrändin identiteettimatriisin rajapintakomponentti ja sen elementit | 29 |
| 2.3 Yrityksen brändi-imago | 30 |
| 2.3.1 Brändi-imagon viitekehys | 31 |
| 2.3.2 Brändin tunnettuus, bränditietoisuus sekä brändiassosiaatiot | 33 |
| 2.3.3 Asiakaskohtainen brändipääomapyramidi | 36 |
| 2.4 Asiakaslähtöisen brändipääomapyramidimallin B2B-sovellus | 38 |
| 2.4.1 Identiteetti - Kuka olet? | 39 |
| 2.4.2 Merkitykset - Mikä olet? | 40 |
| 2.4.3 Vastakaiku - Mitä sinusta ajatellaan? | 41 |
| 2.4.4 Suhteet - Mitä sinusta ja minusta? | 42 |
| 2.5 Teoreettisen viitekehyyksen synteesi | 42 |
| 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN | 45 |
| 3.1 Tutkimusmenetelmät | 45 |
| 3.1.1 Kvalitatiivinen tutkimus | 45 |
| 3.1.2 Case-tutkimus ja case-yrityksen valinta | 46 |
| 3.1.3 Tutkimusmenetelmänä teemahaastattelu | 48 |
| 3.2 Aineiston luominen ja tutkimuksen operationalisointi | 49 |
| 3.3 Aineiston analyysi ja tulkinta | 51 |
| 3.4 Luotettavuuden arviointi | 52 |
| 4 BRÄNDI-IDENTITEETIN JA BRÄNDI-IMAGON ELEMENTIT JA NIIDEN KOSKETUSPINNAT OILON OY:SSÄ | 54 |
| 4.1 Brändi-identiteetti | 54 |
| 4.1.1 Kivijalka - Missio ja visio, kulttuuri ja kompetenssit | 54 |
| 4.1.2 Ydin - Brändin ydinarvot ja arvolutaus, ilmentymä sekä persoonallisuus | 59 |
| 4.1.3 Rajapinta - Suhteet ja positio | 65 |
| 4.2 Brändi-imago | 71 |
| 4.2.1 Identiteetti - Kuka olet? | 71 |
| 4.2.2 Merkitykset - Mikä olet? | 72 |
| 4.2.3 Vastakaiku - Mitä sinusta ajatellaan? | 76 |
| 4.2.4 Suhteet - Mitä sinusta ja minusta? | 79 |
| 4.3 Johtopäätökset ja teoreettisen viitekehyyksen uudelleenarviointi | 80 |
| 4.3.1 Brändi-identiteetin ja brändi-imagon toisiinsa linkittyminen | 80 |

| | |
|--|-----------|
| 4.3.2 Oilon-brändin identiteetti ja imago | 81 |
| 4.3.3 Teoreettisen viitekehyksen uudelleenarviointi | 85 |
| 5 YHTEENVETO JA LOPPUPÄÄTELMÄT | 88 |
| LÄHTEET | 91 |
| LIITTEET | 97 |
| Liite 1. Oilonin brändi-identiteetin haastatteluteemat ja kysymykset | 97 |
| Liite 2. Oilonin brändi-imagon haastatteluteemat ja kysymykset | 99 |

Kuviot

| | |
|--|----|
| Kuvio 1. Primäärienergian historiallinen kehitys energialähteiden mukaan | 6 |
| Kuvio 2. Eri energialähteiden ennusteet vuoteen 2035 asti | 7 |
| Kuvio 3. Maailman eri maiden päästöt | 9 |
| Kuvio 4. Kolme tekijää, jotka muodostavat yritysbrändin kulmakivet | 18 |
| Kuvio 5. Yritysmarkkinoinnin kuusi C:tä | 20 |
| Kuvio 6. Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja niiden välinen suhde | 22 |
| Kuvio 7. Markkina- ja brändiorientaation viitekehys | 23 |
| Kuvio 8. Yritysbrändin identiteettimatriisi | 25 |
| Kuvio 9. Tuotteen komponentit | 31 |
| Kuvio 10. Asiakaskohtainen brändipääoma | 33 |
| Kuvio 11. Asiakaskohtainen brändipääomapyramidi | 36 |
| Kuvio 12. Asiakaskohtaisen brändipääomapyramidin B2B-sovellus | 39 |
| Kuvio 13. Teoreettisen viitekehysten synteesi | 43 |
| Kuvio 14. Oilon-brändin jakautuminen identiteettiin sekä imagoon | 83 |
| Kuvio 15. Teoreettisen viitekehysten uudelleenarviointi | 86 |

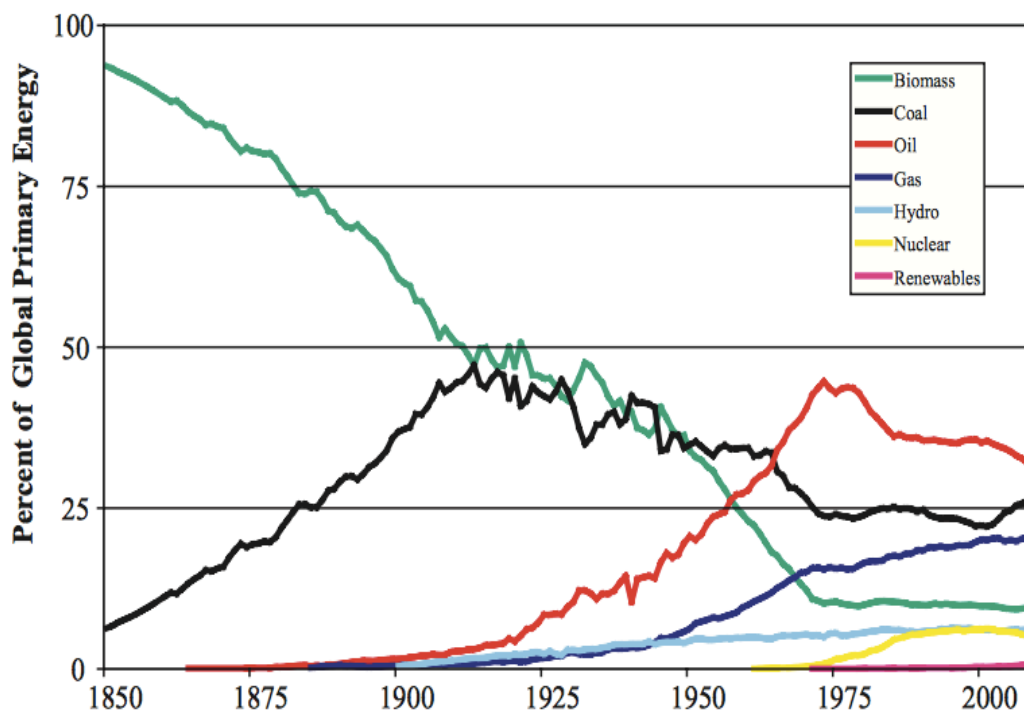
Taulukot

| | |
|--|----|
| Taulukko 1. Brändin kahdeksan tehtäväkategoriaa | 11 |
| Taulukko 2. Tuotebrändin ja yritysbrändin keskeisimmät eroavaisuudet | 13 |
| Taulukko 3. Yritysbrändin erilaiset identiteetit | 15 |
| Taulukko 4. Arvojen kategorisointi | 28 |
| Taulukko 5. Johtoryhmän haastatteluiden ajankohdat sekä haastattelupaikat | 50 |
| Taulukko 6. Asiakasyritysten haastatteluiden ajankohdat sekä haastattelupaikat | 51 |

1 JOHDANTO

1.1 Energia- ja ympäristötekniologia-alan ominaispiirteet

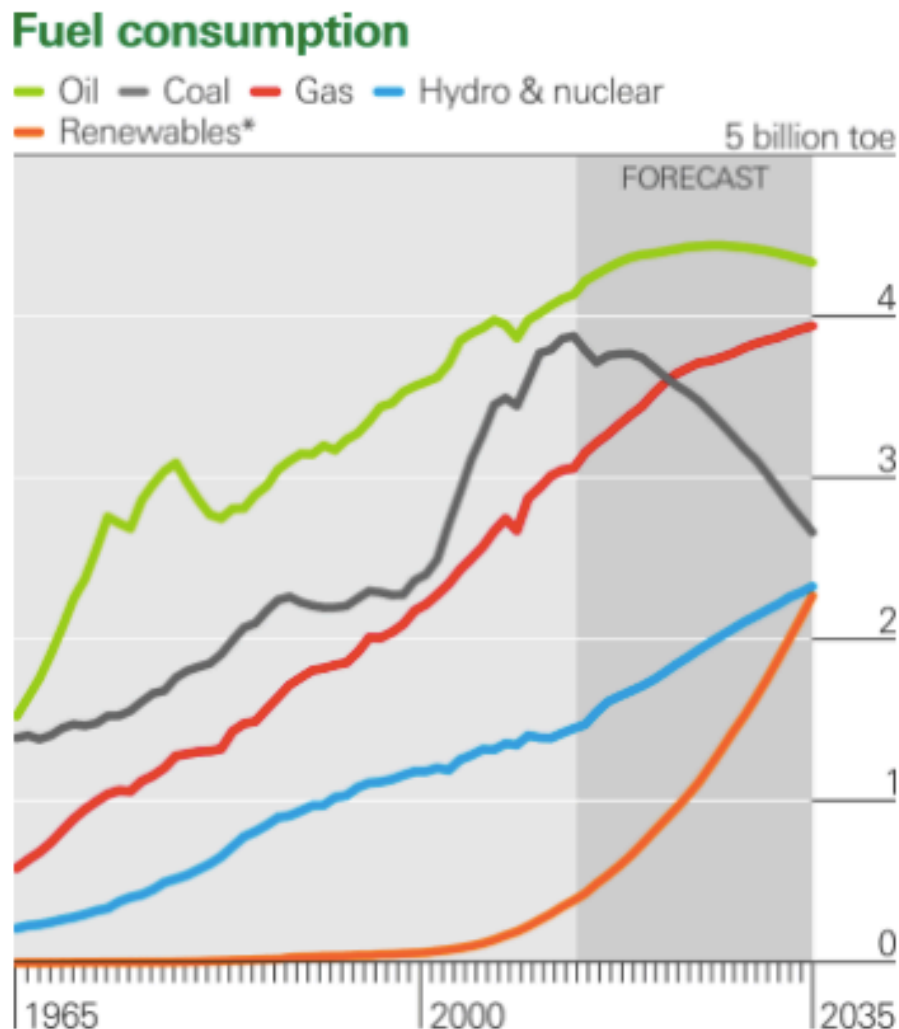
Maailman energiantuotanto on ollut jatkuvassa muutoksessa teollistumisen vaatiman räjähdysmäisen energiantarpeen täyttämiseksi. Energiantuotantoon on viimeisen kahdensadan vuoden aikana tullut biomassan eli puun sekä kivihiilen rinnalle myös monia muita vaihtoehtoja. Alla oleva kuvio 1 demonstroii energiantuotannossa käytettävät vaihtoehdot ja niiden historiallisen kehityksen kuluneelta kahdeltasadalta vuodelta.



Kuvio 1. Primäärienergian historiallinen kehitys energialähteiden mukaan (GEA 2012)

Kuviosta 1 on hyvä ymmärtää aikajänteiden merkitys. Maailmalla kesti liki 80 vuotta siirtyä päänenergian lähteenä biomassasta kivihiileen. Kivihiilestä siirtyminen öljyyn kesti 30 vuotta, ja yhä tänä päivänä öljy on suurin energianlähde, jota käytämme.

Maailma on jälleen siirtymävaiheessa, jossa fossiilisista polttoaineista ollaan siirtymässä uusiutuviin polttoaineisiin. Seuraava BP:n (2016) kuvio 2 esittää arvion energiantuotannon tulevaisuudesta.



Kuvio 2. Eri energialähteiden ennusteet vuoteen 2035 asti (BP Energy Outlook 2016)

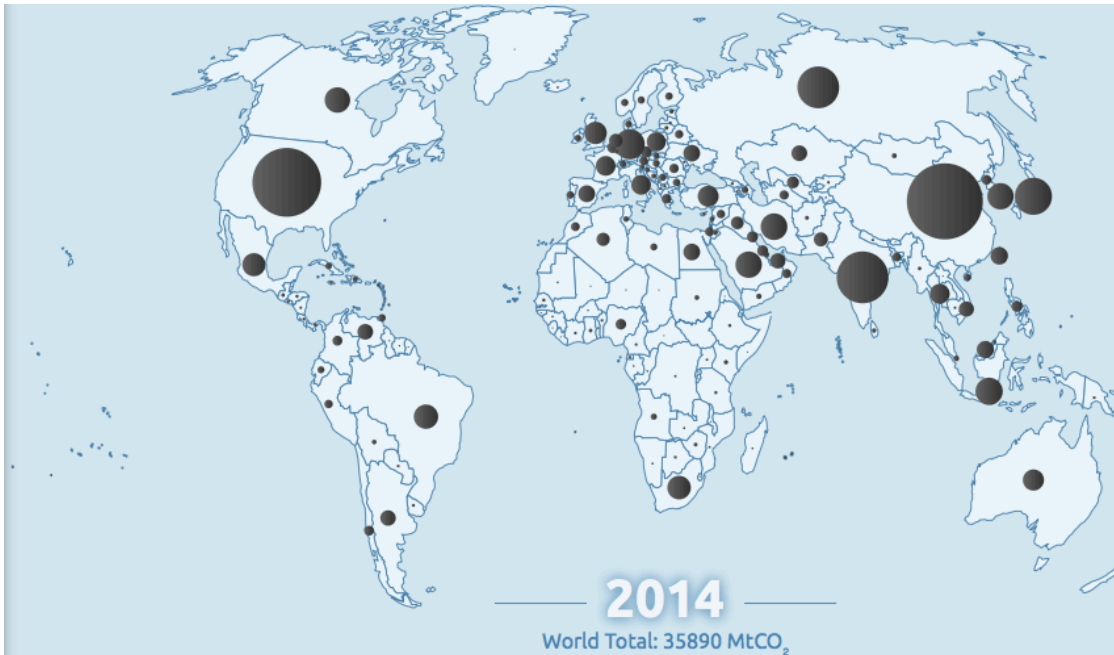
Lähitulevaisuudessa maailman uskotaan vähentävän kivihiilen käyttöä samalla lisäten kaasun, öljyn ja etenkin uusiutuvien energialähteiden käyttöä. Tämän kehityksen taustalla on halu pystyä hillitsemään ilmastonmuutosta, mikä tarkoittaa alhaisempia päästöjä. Fossiilisista polttoaineista kivihiili on kaikkein epäympäristöystävällisin ja sen käytöstä halutaan ensisijaisesti eroon. Uusiutuvien energialähteiden uskotaan ottavan enenevässä määrin jalansijaa energiantuotannossa tulevana vuosina. Uusia

energiantuotannonlähteitä myös tarvitaan, sillä energian kulutuksen arvioidaan kasvavan 34 prosenttia vuosien 2014 ja 2035 välillä. (BP Energy Outlook 2016)

Oilon energia-alalla

Kuvioissa 1 sekä 2 esitettyjen fossiilisten polttoaineiden energian hyödyntämiseksi tarvitaan palamisprosessi, jolla aineeseen sitoutunut energia saadaan käyttöön. Tämän tutkielman case-yritys Oilon Oy on vuonna 1961 Lahteen perustettu energia- ja ympäristötekniikan perheyrittäjä. Oilon valmistaa ja myy sekä öljy- ja kaasupolttimia, että maalämpö- ja teollisuuslämpöpumppuja. Öljy ja kaasupolttimet ovat Oilonin portfolioissa perinteistä liiketoimintaa, jota kuvio 2 taustoittaa. Lisäksi Oilon on 2000-luvun myötä lähtenyt mukaan uusiutuvien energialähteiden hyödyntämiseen erilaisten lämpöpumppujen muodossa. Uusiutuvien energialähteiden käytön ennustetaan kasvavan räjähdysmäisesti vuoteen 2035 mennessä (BP Energy Outlook 2016).

Vielä vuonna 2016 Oilonin merkittävin osa liiketoimintaa ovat öljy- ja kaasupoltinkauppa ympäri maailmaa. Maailman poltinkauppaa leimaa tällä hetkellä päästöt ja niiden vähentäminen. Ilman päästövaatimuksia kivihiilen hyödyntäminen energianlähteenä olisi etenkin kehittyville maille helppoa ja edullista. Päästöjen vähentäminen on kuitenkin tehnyt kivihiilestä varsin epäedullisen energianlähteen verrattaessa esimerkiksi kaasuun. Kaasun päästöjen vähentäminen on taloudellisesti merkittävästi halvempaa kivihiileen verrattuna ja tämän takia kivihiililaitoksia muutetaan kaasunpolttolaitoksiksi ympäri maailmaa. Tässä vaiheessa Oilon liittyy mukaan kilpailuun. Kuvio 3 esittelee päästöjen jakautumisen maailmassa.



Kuvio 3. Maailman eri maiden päästöt (Global Carbon Atlas 2014)

Kuviosta 3 voidaan nähdä Kiinan olevan maailman suurin päästöjen aiheuttaja. Kiinaa seuraavat Yhdysvallat, Intia ja Venäjä. Oilonin liiketoiminta seurailee luonnollisesti samoja suuntaviivoja. Merkittävin osa liiketoiminnasta tapahtuu Kiinassa, kun taas Venäjä ja Yhdysvallat ovat merkittäviä markkinoita. Oilonin kotimarkkinat ovat luonnollisesti Suomessa.

Päästövaatimukset ovat tällä hetkellä poltinmarkkinoilla se tekijä, joka luo kilpailutilanteen eri valmistajien välille. Maailmassa ei ole kaikille yhteisiä pelisääntöjä päästörajoitusten ja vaatimusten suhteen, mutta esimerkiksi Euroopan unionilla on omat rajansa, Yhdysvalloilla ja Kiinalla omansa. Poltinkaupassa valmistajien pitää ensin saavuttaa vaadittu päästöraja päästäkseen mukaan tarjouskilpailuun. Päästövaatimuksen täyttyessä valmistajien kesken alkaa kilpavarustelu muilla kauppaan vaikuttavilla tekijöillä, kuten mahdollisilla brändin suomilla laatumielikuvilla, vaatimuksiakin vielä alemmilla päästöillä sekä hinnalla. Kilpailutilanne on poltinmarkkinoilla kova, sillä kansainvälisten isojen valmistajien, kuten saksalaisten Weishauptin (540 Meur) ja Saacken (160 Meur), italialaisen Riello (360 Meur) sekä amerikkalaisen John Zinkin (300 Meur) lisäksi eri maissa on aina myös paikallisia poltinvalmistajia.

Poltinalalla vallitsee siis useiden eri toimijoiden välillä kilpavarustelutilanne hinnan, laadun, alhaisimpien päästöjen sekä brändien suhteen. Hinta, teknologinen edistyneisyys sekä laatu ovat asioita, joita voidaan parantaa ja kehittää sisäisesti, mutta yritysbrändi muodostuu asiakkaan mielessä. Tämä tutkimus keskittyy Oilonin yritysbrändin monipuoliseen kuvaamiseen ja analysointiin.

1.2 Brändin ja yritysbrändin käsitteet

Brändi on käsitteenä varsin moniselitteinen. Sitä luonnehditaan muun muassa omistajuuden merkinä, imagon rakentamisen välineenä sekä arvon symbolina (Balmer & Gray 2003, 972–973). Brändinkäsite on syntynyt tuotemarkkinoinnin yhteydessä, jossa sen tehtävänä on ollut luoda erilaistumista ja preferenssejä tuotteesta sekä palvelusta asiakkaan mielessä. Tuotebrändin rakentamisessa on viimeisen 30 vuoden ajan keskitytty tuotteen tai palvelun ydintoiminnon ympärille luotaviin lisäarvoihin, joilla pyritään erottautumaan tietyllä markkina-alueella. Brändiymmärryksen kehittyessä hienostuneemmaksi ovat syntyneet käsitteet brändimielikuva, brändin positiointi sekä brändin identiteetti. Brändiajattelun syventymisen myötä myös organisaation vaikutusta aineettomana osana markkinointimixiä on alettu ymmärtää. (Knox & Bickerton 2003, 999.)

De Chernatony ja Cottam (2008) luokittelevat brändin tehtävät kahdeksaan kategoriaan. Nämä kahdeksan brändin erilaista tehtäväkategoriaa on koottu taulukkoon 1.

Taulukko 1. Brändin kahdeksan tehtäväkategoriaa (mukaillen Chernatony ym. 2008)

| Kategoria | Määrittelevä kysymys |
|---|--|
| Brändi omistajuuden tunnusmerkkinä | Kenen valmistama tuote/palvelu on? |
| Brändi erilaistavana tunnusmerkkinä | Miten tuote eroaa muista? |
| Brändi toiminnallisuuden tunnusmerkkinä | Millaista laatua tuotteelta voi odottaa? |
| Brändi symbolisena tunnusmerkkinä | Mitä brändi edustaa ja millaiseksi se leimaa käyttäjänsä? |
| Brändi riskin vähentämisen tunnusmerkkinä | Millaista riskiä asiakas kokee ostaessaan brändin vs jonkun muun tuotteen? |
| Brändi huomionherättämisen tunnusmerkkinä | Miten brändi erottuu massamainonnan joukosta? |
| Brändi juridisena tunnusmerkkinä | Miten brändiä on suojeltu kopioiden tekijöiltä? |
| Brändi strategisena tunnusmerkkinä | Miten brändi ohjaa yrityksen strategiaa? |

Onnistunut brändi sulauttaa nämä taulukon 1 kaikki kahdeksan kategoriaa yhdeksi yhtenäiseksi kokonaisuudeksi, brändilupaukseksi, jota organisaatio tarjoaa.

Tarkastellessa organisaation merkitystä brändi-teeman alla päästään kiinni yritystason markkinoinnin näkökulmaan. Näkökulma lähestyy markkinointia tuotetasoa ylemmästä yritystasosta, joka liittyy markkinaorientaatioon: ”Pystymmekö me instituutiona ylläpitämään merkityksellisiä, positiivisia ja tuottoisia bilateraalisia suhteita asiakkaiden sekä muiden sidosryhmien kanssa?” Yritystason markkinoinnissa puolestaan on kysymys monenlaisista vaihdantasuhteista eri sidosryhmien ja verkostojen kanssa. Näkökulmalle on ominaista suhteiden osalta myös nykyhetkeä laajempi tarkastelu; menneet ja mahdolliset tulevat suhteet ovat myös tarkastelun kohteena. Yritystason markkinoinnissa ollaan kiinnostuneita käsitteistä kuten yritysbrändi, yrityksen identiteetti, yrityksen viestintä, yritysmielikuvat ja yrityksen maine. Viime aikoina markkinoinnin kentässä ollaan oltu kiinnostuneita näistä yritystason käsitteistä erityisesti yritysbrändeistä sekä yrityksen identiteeteistä. (Balmer & Greyser 2006.)

Aikaisempaa brändien kenttää hallinneen tuotebrändin rinnalle on noussut ajatus yritysbrändistä. Nykyään yhä useampi yritys haluaa itselleen brändin ja brändin

rakentamisesta on tullut strategisen tason asia. Yritysbrändejä rakennetaan lähes kaikilla aloilla teknisiltä aloilta päivittäistavarakauppaan, kuluttajamarkkinoista B2B-markkinoihin. (Kapferer 2012, 1–2.) Vuonna 2007 yhdeksäntoista sadasta arvokkaimmasta maailmanlaajuisesta brändistä oli B2B-brändejä. Yritysbrändien merkitys on kasvanut tuotteiden lisääntyessä ja samankaltaistuessa, sekä henkilökohtaisten asiakaskontaktien vähentyessä digitaalisen kommunikoinnin myötä (Baumgarth 2010, 654). Etenkin B2B-yritykset ovat kiinnostuneet enemmän ja enemmän yritysbrändeistä. Yritysbrändeillä on tutkittu olevan itsenäisiä brändejä enemmän merkitystä ostopäätöksenteossa.

Yritysbrändien kasvavaa merkitystä nostavat esille myös Harris ja De Chernatony (2001). Harrisin ja De Chernatony (2001) mukaan yhä useammin asiakkaat eivät osta tuotetta tai palvelua tuotteen tai tuotebrändin arvojen perusteella, vaan taustalla vaikuttavan organisaation arvot nousevat merkitsevään rooliin kulutusostokäyttäytymisessä. Ymmärtääkseen yritysbrändin käsitettä on hyvä tehdä ero yleensä tutumpaan tuotebrändin käsitteeseen. Brändeistä puhuttaessa tarkoitetaan usein tuotebrändejä, sillä ne ovat lähimpänä kuluttajaa. Yritysbrändeistä keskusteltaessa fokus on taas enemmän organisaatiossa. Yritysbrändit eroavat tuotebrändeistä myös tarkastelun laajuudessa. Tuotebrändin ollessa asiakassuuntautunut yritysbrändin voidaan sanoa olevan sidosryhmäsuuntautunut. Tämä tarkoittaa sitä, että yritysbrändin fokuksessa eivät ole vain asiakkaat, vaan kaikki sidosryhmät. (Balmer & Gray 2003, 976.) Hatch ja Schultz (2003) erottavat yritysbrändin tuotebrändistä taulukossa 2 eritellyillä tavoilla.

Taulukko 2. Tuotebrändin ja yritysbrändin keskeisimmät eroavaisuudet (mukaillen Hatch & Schultz 2003; Balmer 2001)

| Tuotebrändi | Yritysbrändi |
|---|--|
| Fokus tuotteessa | Fokus yrityksessä |
| Keskijohdon hallinnan alaisena | Koko organisaation tehtävä, ylimmän johdon johtamana |
| Huomio asiakkaissa | Huomio useammissa sidosryhmissä |
| Markkinointiosaston markkinoima | Koko organisaation markkinoima |
| Viestitään markkinointikanavia pitkin | Viestitään koko organisaation toimesta kaikkia kanavia ja kosketuspintoja hyödyntäen |
| Aikajänteen pituus lyhyt (tuotteen elinkaari) | Aikajänteen pituus pitkä (yrityksen elinkaari) |

Taulukossa 2 esitetyt seikat kuvastavat yritysbrändin ja tuotebrändin suurimpia eroavaisuuksia. Suurimmaksi eroksi tuotebrändin ja yritysbrändin välille nousee näkökulma: verrattaessa tuotebrändiin nähdään yritysbrändi paljon laajempänä ja kokonaisvaltaisempänä strategisen tason asiana. Tuotebrändi on ikään kuin toiminnallinen työkalu brändin muodostumisessa, kun taas yritysbrändi on enemmänkin strateginen työkalu (Hatch & Schultz 2003). Brändeistä on tullut erottamaton osa yrityksen arvoa, ja strateginen voimavara. Brändin noustessa taktista tasoa korkeammalle yrityksen markkinointiprosessissa siitä voi tulla strateginen kilpailuetu yritykselle. (Wong & Merrilees 2008, 372.)

Yritysbrändin käsitettä ei ole pystytty määrittämään yksiselitteisesti. Hahmotelmia yritysbrändin käsitteen olemuksesta on tehty useita. Knoxin ja Bickertonin (2003) mukaan yritysbrändi on laajasti ymmärrettynä yrityksen oma filosofia, visuaalinen, verbaalinen ja behavioraalinen ilmaus yrityksen uniikista liiketoimintamallista, joka on sulautettu kaikkiin yrityksen aktiviteetteihin ja prosesseihin. Kapferer (2012, 12) puolestaan muotoilee näkemyksensä yrityksen brändistä siten, että kaikkien organisaatioiden tulisi ymmärtää brändin symboloivan pitkäaikaista sitoutumista ainutlaatuisiin arvoihin, jotka on sulautettu tuotteisiin, palveluihin sekä käyttäytymismalleihin. Nämä arvot tekevät organisaatiosta, sen työntekijöistä sekä

tuotteista erottuvia. Yritysbrändi on tämän näkemyksen mukaan erotteleva tekijä, joka peilaa yrityksen uniikkeja arvoja organisaation, ihmisen tai tuotteen ominaisuuksiin tehden niistä erilaisia asiakkaan näkökulmasta. Abrattin ja Kleyn (2012, 1050) mukaan yritysbrändi koostuu kahdesta aspektista: yrityksen ilmentymästä (corporate expression) sekä brändi-imagosta. Yrityksen ilmentymä pitää sisällään yrityksen visuaalisen identiteetin, brändin arvolupauksen, persoonallisuuden sekä brändiviestinnän. Brändi-imago taas pitää sisällään brändikokemuksen, brändisuhteet sekä brändiyhteisöt. Tämän näkemyksen mukaan yritysbrändi on koko yrityksen päätöksenteon lähtökohta ja ohjaava tekijä strategisissa valinnoissa.

Yritysbrändin kannalta tärkeimmät kysymykset ovat Hatchin ja Schultzin (2008) mukaan keitä olemme, millainen kuva asiakkailla on meistä sekä mitä haluamme olla ja mistä haluamme olla tunnettuja. Yritysbrändiä voidaan siis lähestyä kahdesta näkökulmasta: brändiä voidaan tarkastella sen lähettäjän (yrityksen) näkökulmasta sekä vastaanottajan (sidosryhmän) näkökulmasta. Näitä näkökulmia kuvataan termeillä brändi-identiteetti (yrityksen näkökulma) sekä brändi-imago (sidosryhmän näkökulma). Brändi-identiteetti koostuu niistä erityisistä brändiassosiaatioista, joita yritys pyrkii sisäisillä strategisilla valinnoillaan brändiin liittämään. Näiden assosiaatioiden tulisi ilmentää asiakkaalle, miksi brändi on olemassa sekä pitää sisällään arvolupauksen asiakkaalle. Brändi-imago puolestaan on asiakkaan/sidosryhmän muodostama kokonaiskäsitelmä brändistä, mikä rakentuu useista eri lähteistä ja kohtaamisista. Brändi-identiteetti sekä brändi-imago ovat tärkeitä kokonaisuuksia brändin rakentumisprosessin kannalta. Yritysbrändin kannalta sisäisesti rakentuvan brändi-identiteetin ja ulkoisesti rakentuvan brändi-imagon välillä tulisi olla tasapaino. (Srivastava 2011, 340–341.)

1.3 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa liikutaan yritysbrändin kentässä tutkien yritysbrändin identiteettiä ja imagoa. Taulukkoon 3 on kerätty yritysbrändi-identiteetin erilaisia ulottuvuuksia.

Taulukko 3. Yritysbrändin erilaiset identiteetit (mukaillen Balmer 2012, 1077)

| Yritysbrändin Identiteetti | Määritelmä |
|---------------------------------------|--|
| Todellinen (Actual) identiteetti | Millainen yrityksen identiteetti oikeasti on? |
| Viestitty (Communicated) identiteetti | Millaisena yritys pyrkii brändiään viestimään? |
| Koettu (Conceived) identiteetti | Millaisena yritysbrändi nähdään? |
| Sitoutunut (Covenanted) identiteetti | Mitä brändi lupaa olla? |
| Kulttuurinen (Cultural) identiteetti | Millainen yrityskulttuuri on? |
| Ihanteellinen (Ideal) identiteetti | Millainen brändin tarvitsisi olla? |
| Tavoiteltu (Desired) identiteetti | Millaisena johto haluaisi brändin nähtävän? |

Tutkimuksen rajauksen kannalta taulukko 3 demonstroi tehtyjä valintoja. Identiteettiä tutkiessa tutkielma keskittyy siihen, millaisena yritysbrändi nähdään (koettu identiteetti) eli miten case-yrityksen johto näkee yritysbrändin. Lisäksi samalla kartoitetaan johdon osalta yritysbrändin tulevaisuuden suuntaviivoja (ihanteellinen ja tavoiteltu identiteetti). Yritysbrändin imagoa tutkiessa pyritään pääsemään kiinni asiakkaan näkökulmasta todelliseen sekä koettuun brändiin.

Tutkimuksen case-yrityksenä toimii Oilon Oy, joka on suomalaisena keskisuurena konepajateollisuusyrityksenä kiinnostunut brändinsä rakentamisesta. Yrityksen koko lisää tutkimuksen relevanssia, sillä yrityksen koon kasvaessa brändin merkitys ja arvo kasvavat. Siksi on mielekästä tutkia juuri keskisuuren yrityksen brändinrakennusta, jonka brändi on jo muodostunut, mutta yhä kehittyvässä vaiheessa. Kontekstina toimiva case-yritys Oilon Oy toimii enimmäkseen B2B-sektorilla, mikä tulee ottaa huomioon brändikuvan muodostumista tutkittaessa. Suurin osa olemassa olevasta brändin rakentumista koskevasta tutkimuksesta ja vallitsevasta keskustelusta keskittyy kuluttajamarkkinointiin. Aihe on kuitenkin vähintään yhtä tärkeä tutkittava B2B-puolella. (Jensen & Klasttrup 2008.) Tämä tutkimus tuo lisävaloa tuolle vähemmän tutkitulle alueelle.

Tämän tutkimuksen tarkoitus on kuvata ja analysoida, miten brändi-identiteetti ja -imago muodostuvat ja mitä kosketuspintoja näiden kahden käsitteen välillä on. Tutkimusongelmaa käsitellään seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1. Miten Oilonin johto määrittelee yrityksen brändi-identiteetin?
2. Miten Oilonin avainasiakkaat näkevät yrityksen brändi-imagon?
3. Millaisia yhteneväisyyksiä/eroavaisuuksia case-yrityksen brändi-identiteetin ja -imagon välillä voidaan löytää?

Tutkimus on rajattu brändi-teeman alla koskemaan yritysbrändiä ja sen elementtejä. Tutkimus koostuu kahdesta osa-alueesta, jossa ensimmäisessä tutkitaan Oilon Oy:n brändi-identiteettiä ja sitä, miten Oilonin johto näkee yrityksen brändi-identiteetin. Toisessa osa-alueessa tutkitaan ulkoisten sidosryhmien, tässä tapauksessa avainasiakkaiden näkemystä Oilon Oy:n brändi-imagosta. Tuloksissa näitä kahta brändin muodostumisen kannalta tärkeää osa-aluetta käsitellään kootusti, pyrkien löytämään yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia yrityksen oman näkemyksen ja asiakkaiden näkemyksen välillä.

Oilon Oy toimii B2B- sekä B2C-markkinoilla ja harjoittaa sekä kotimaista että kansainvälistä liiketoimintaa. Tutkimusta varten päädyttiin kuitenkin tekemään tiettyjä rajauksia näiden osalta. Koska Oilon Oy:n suurin osan liiketoiminnasta keskittyy B2B-markkinoihin, on tämä tutkimus rajattu koskemaan vain B2B-asiakkaita. Oilonin brändin ollessa kullakin markkinalla varsin erilainen, rajattiin tämä tutkimus koskemaan geograafisesti vain Suomea.

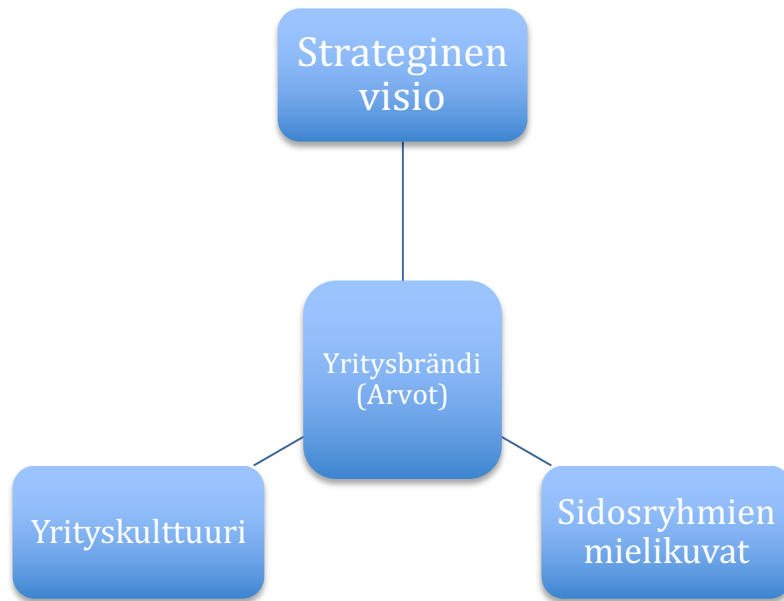
2 YRITYSBRÄNDI JA SEN ELEMENTIT

2.1 Yritysbrändin teoriat

Yritysbrändi varsin moninainen käsite ja tämän johdosta yritysbrändin teoriasta on myös tehty useita erilaisia hahmotelmia. Useimmat hahmotelmat pitävät sisällään toistensa kaltaisia teoriasisältöjä, mutta eri hahmotelmissa on usein erilaiset painotukset. Seuraavaksi esitellään muutamia teorioita yritysbrändiin liittyen. Teoriat ovat esitelty niin, että edetään yksinkertaisemmasta teoriasta aina syvällisempään ja tarkempaan teoriaan ja lopulta tämän tutkimuksen rungoksi valittuun teoriaan.

2.1.1 Hatchin ja Schultzin yritysbrändin kolme tekijää

Yritysbrändiä pidetään kulttuurisena, moniulotteisena ja aineettomana, mutta toisaalta sillä on myös konkreettisia ilmenemismuotoja, mikä tekee yritysbrändin hallinnasta monimutkaisempaa ja hankalampaa (Knox & Bickerton 2003). Yritysbrändissä yhdistyy organisaation kaikki toiminta ja tekeminen, tuotteet, palvelut sekä henkilöstö. Hatchin ja Schultzin (2003) mukaan onnistunut yritysbrändi koostuu kolmesta tekijästä: yrityksen strategisesta visiosta, organisaatiokulttuurista sekä sidosryhmien yrityksestä muodostamista mielikuvista, joita on havainnollistettu kuviossa 4.



Kuvio 4. Kolme tekijää, jotka muodostavat yritysbrändin kulmakivet (mukaillen Hatch & Schultz 2003)

Kuviossa 4 esitetyt elementit ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa ja muodostavat yhdessä yritysbrändin. Yritysbrändi viestii sidosryhmilleen yrityksen arvoista, tarjoaa keinon erottautua kilpailijoista sekä lisää uskollisuutta (Balmer & Gray 2003). Kaikkien edellä mainittujen yritysbrändin elementtien keskiössä ovat yrityksen arvot, jotka antavat muille elementeille raamit toimia.

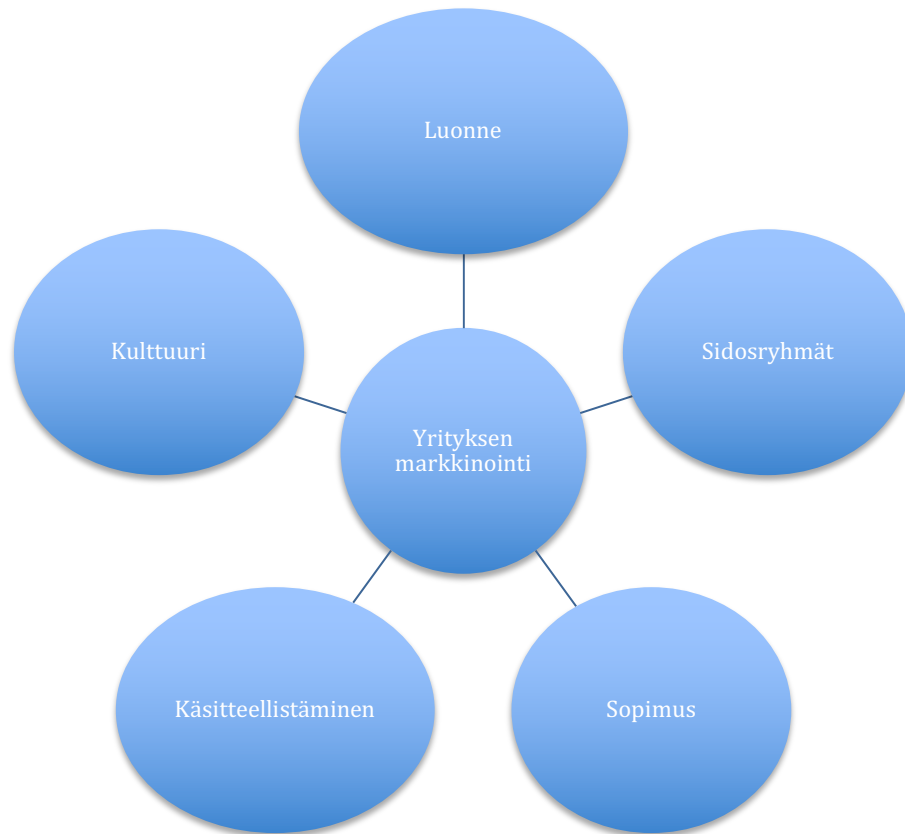
Yrityksen arvot ovat selkeästi artikuloituja, ytimekkäitä ja tarkkaan määriteltyjä kuvauksia yrityksen tavoittelemista asioista. Yrityksen brändin kannalta on olennaista pystyä tunnistamaan yrityksen ydinarvot, joiden ympärille brändiä rakennetaan. Yritysbrändin arvojen täytyy siis olla linjassa itse yrityksen arvojen kanssa. Ydinarvot tulee viestiä onnistuneesti yrityksen sisällä, ja niiden avulla luodaan ohjenuora työntekijöille, kuinka heidän toivotaan toimivan. (Harris & De Chernatony 2001, 443.) Arvoja voi Urden (2003, 1018) mukaan tarkastella kolmesta eri näkökulmasta: arvot, jotka liittyvät organisaatioon, arvot, jotka kiteyttävät brändin sekä arvot, jotka asiakkaat kokevat.

Kuvion 4 muut peruselementit ovat strateginen visio, yrityskulttuuri sekä sidosryhmien mielikuvat. Strategisella visiolla tarkoitetaan yrityksen taustalla vaikuttavaa punaista

lankaa, ideaa, joka kiteyttää yrityksen ylimmän johdon asettamat tavoitteet. Menestyneet yritykset rakentavat visionsa yrityksen ydinarvojen varaan, linkittyen yrityksen perinteisiin. (Hatch & Schultz 2003, 1047.) Visio on suunta, jota kohti yritys pyrkii, ja joka luonnollisesti vaikuttaa myös yritysbrändin muodostumiseen. Yrityskulttuurin käsitettä on mahdotonta kuvailla yksiselitteisesti. Määritelmässä toistetaan kuitenkin ajattelumallia siitä, että yrityskulttuurin tarkoitus on yhdistää yrityksen arvot ja työntekijöiden käyttäytyminen. Sidosryhmien mielikuvia Hatch ja Schultz (2003) kuvaavat yrityksen ulkopuolisen maailman, kuten asiakkaiden, osakkaiden ja median kokonaisnäkömyksenä yrityksestä.

2.1.2 Balmerin ja Greyserin yritysmarkkinoinnin kuusi C:tä

Hatchin ja Schultzin (2003) malli yritysbrändistä on varsin pelkistetty tapa nähdä yritysbrändi. Esimerkiksi Aakerin (2004) mukaan yritysbrändin taustalla vaikuttavia osatekijöitä ovat muun muassa yrityksen perintö, voimavarat ja kyvykkyydet, ihmiset, arvot ja prioriteetit, paikallisuus vs. globaalisuus, kansalaisuus sekä yrityksen toiminta ja yrityksen koko. Nämä edellä mainitut osatekijät ovat yksityiskohtaisempia tekijöitä, jotka luonnollisesti liittyvät Hatchin ja Schultzin (2003) mallin elementtien rakentumiseen. Balmer ja Greyser (2006, 734–739) mallintavat artikkelissaan yritysbrändiä, jota on havainnollistettu kuviossa 5. Balmerin ja Greyserin (2006, 734–739) mukaan yrityksen markkinointi ja siten yritysbrändi on enemmän filosofia kuin funktio, ja näiden elementtien kokonaisuus tulisi nähdä ennemminkin organisaationlaajuisena filosofiana, kuin markkinointiosaston toimintona.



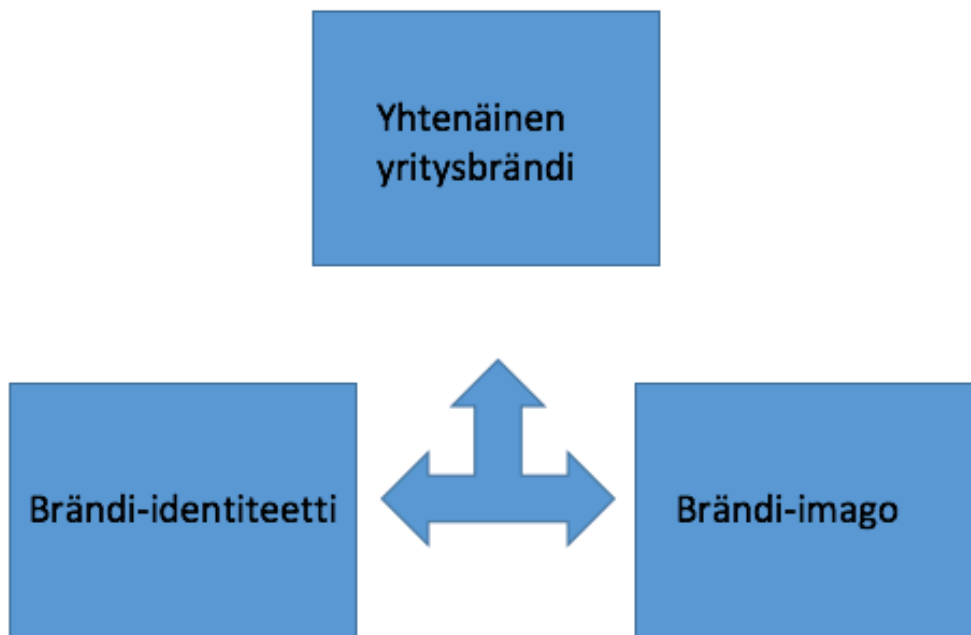
Kuvio 5. Yritysmarkkinoinnin kuusi C:tä (mukaillen Balmer & Greyser 2006, 735)

Balmerin ja Greyserin (2006) mukaan yrityksen markkinoinnin kuusi C:tä koostuu kuviossa 5 esitetyistä tekijöistä, joita ovat luonne, kulttuuri, viestintä, käsitteellistäminen, sidosryhmät sekä sopimus. Luonteella (Character) viitataan organisaation tekijöihin, jotka erottelevat organisaation muista organisaatioista. Tämä pitää sisällään niin aineelliset kuin aineettomat resurssit, organisaation aktiviteetit, palvelut markkinat sekä organisaation omistajuuden, filosofian ja historian. Kulttuurilla (Culture) tarkoitetaan ”kollektiivista tunnetta” yrityksen sisällä, yhteenkuuluvuutta ja samaistumista organisaatioon. Nämä uskomukset ja tunteet juontavat juurensa yrityksen arvoista, uskomuksista ja oletuksista, jotka organisaatio on ajan myötä itselleen kehittänyt. Viestinnällä (Communication) kuvataan yrityksen kaikkia ulkoisia viestintäkanavia, joilla yritys viestii ja kommunikoi asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa. Käsitteellistämällä (Conceptualisations) viitataan käsityksiin, joita asiakkaat ja muut sidosryhmät ovat muodostaneet yritysbrändistä. Muodostuneiden käsitysten nähdään vaikuttavan sidosryhmien käyttäytymiseen yritystä kohtaan. Sidosryhmillä (Constituencies) tarkoitetaan sitä, että monet asiakkaat kuuluvat yleensä

myös muihinkin sidosryhmiin. Yrityksen toiminta on siis riippuvainen muistakin sidosryhmistä kuin asiakkaista; esimerkiksi paikallisesta yhteisöstä. Asiakkaan lisäksi muidenkin oleellisten sidosryhmien tarpeisiin ja haluihin tulee myös pystyä vastaamaan, jotta yritys menestyisi. Sopimuksella (Covenant) kuvataan asiakkaan sekä muiden sidosryhmien sekä yrityksen välistä ”liittoa”. Juridisesti yritys omistaa brändin, mutta tunnetasolla brändi on niiden, jotka kokevat sen omakseen. (Balmer & Greyser 2006, 734–739.)

2.1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja niiden välinen suhde

Modernin brändikirjallisuuden mukaan brändi sekä identifioi että erottelee yrityksen tarjouksen kilpailijoiden tarjouksista. Se voi olla logo, nimi, symboli, design tai mikä tahansa näiden kombinaatioista. Yrityksen näkökulmasta brändi on kaikki, mitä tehdään asiakkaalle. Asiakkaan näkökulmasta brändi on jotain, mitä he haluavat ostaa. Nämä kaksi näkökulmaa brändin mallintamiseen muodostavat brändikäsitteen jakautumisen brändi-identiteettiin sekä brändi-imagoon, jotka on koottu kuvioon 6. (Roy & Banerjee 2008.)



Kuvio 6. Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja niiden välinen suhde (mukaiillen Roy & Banerjee 2008)

Kuviossa 6 havainnollistetaan brändi-identiteetin ja brändi-imagon suhdetta yritysbrändiin sekä hahmotellaan tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen rakennetta. Brändi-identiteetti ja brändi-imago ovat toisiinsa liittyviä, mutta silti selvästi toisistaan erotettavia käsitteitä (Nandan 2005). Tässä tutkimuksessa brändi-identiteetti nähdään yritysbrändin sisäisenä osana ja brändi-imago ulkoisena osana, jotka muodostavat yhdessä toimivan kokonaisuuden. Seuraavaksi esitellään yritysbrändin identiteettimatriisi identiteetin, sekä asiakaskohtainen brändipääomapyramidi imagon tutkimiseksi muodostaen tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen.

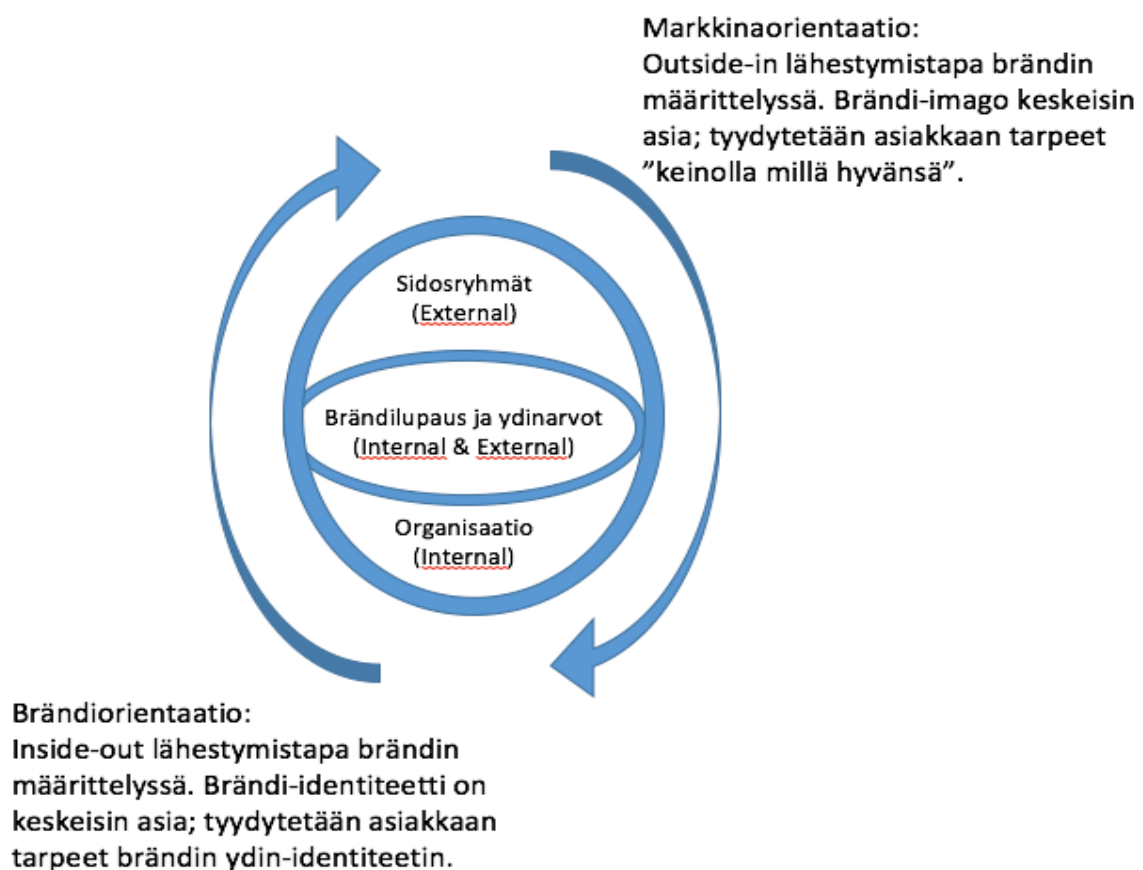
2.2 Brändi-identiteetti ja yritysbrändin identiteettimatriisi

Oilonin brändin sisäisen osion, eli brändi-identiteetin teoreettiseksi viitekehykseksi valittiin Mats Urden (2013) artikkelissaan esittelemä yritysbrändin identiteettimatriisi. Perusteluina valinnalle olivat teorian tuoreus (2013) sekä mallin monipuolisuus ja

kattavuus. Teoria pilkkoo yritysbrändiä yhdeksään elementtiin sekä kolmeen komponenttiin, jotka pureutuvat varsin hyvin edellä jo esitettyjen suppeampien teorioiden avainkohtiin ja nivoo ne yhteen.

2.2.1 Yritysbrändin identiteettimatriisin viitekehys

Urde (2013, 742–762) nostaa esille artikkelissaan laajasti hyväksytyn viitekehysten puutteen yritysbrändin identiteettiä koskien, ja tarjoaa tähän ratkaisuksi yritysbrändin identiteettimatriisia viitekehyyksi. Urde (2013) esittää mallinsa taustateoriaksi Urden, Baumgarthin ja Merrileesin (2011, 13–14) markkina- ja brändiorientaation ajattelumallia, jossa yrityksen tulisi hyödyntää sekä outside-in-ajattelua että inside-out-ajattelua yritysbrändinsä rakentamisessa. Kuvio 7 selventää näiden kahden ajattelutavan välistä yhteyttä ja niiden synergiaa.

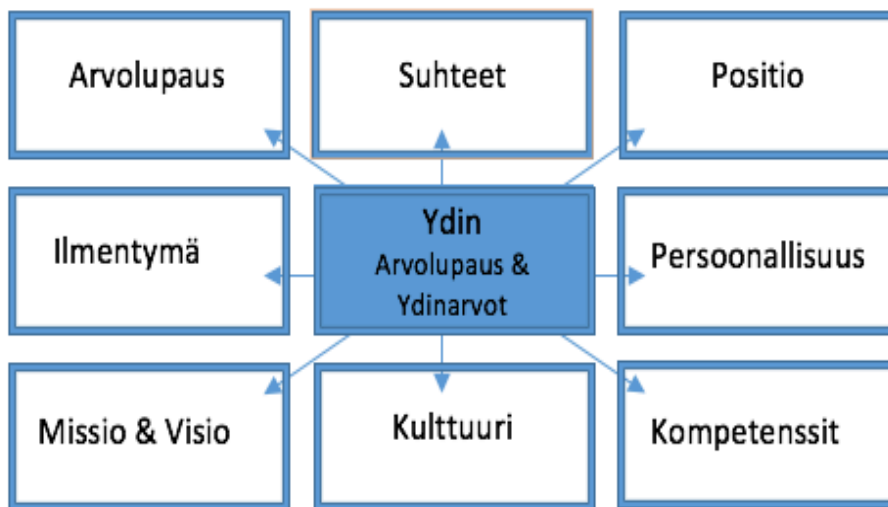


Kuvio 7. Markkina- ja brändiorientaation viitekehys (mukaillen Urde 2013, 745)

Urden (2013) mukaan markkinaorientaatiolla kuviossa 7 viitataan outside-in-ajattelutapaan, jossa yritys nostaa asiakkaan tarpeet toimintansa keskiöön asiakkaan tyytyväisyyden ollessa avainasemassa. Brändiorientaatiolla taas viitataan inside-out-ajattelutapaan, jossa yritys pyrkii tyydyttämään asiakkaidensa tarpeita, mutta ydinbrändinsä identiteetin sallimissa rajoissa. Tällä tarkoitetaan sitä, että yrityksellä saattaa olla muitakin tavoitteita brändinsä suhteen kuin vain asiakkaiden tarpeet. Tässä ajattelumallissa ydinbrändi on dominoivampi tekijä kuin asiakkaan tarpeet.

Monesti inside-out sekä outside-in ajattelutapojen nähdään olevan ristiriidassa toistensa kanssa, mutta Urde (2013) esittää artikkelissaan näiden kahden ajattelutavan näkemistä enemmän toisiaan tukevinä kuin vaihtoehtoisina ajattelutapoina. Brändiorientoitunut yritys keskittyy usein laajempiin ja visionäärisempiin tavoitteisiin, kuten esimerkiksi yritys vastuuseen. Yritys pyrkii näin enemmän ohjaamaan markkinoita haluamaansa suuntaan, kuin tulla markkinoiden ohjaamaksi. Tällaisen yrityksen on hyvä lisätä outside-in-ajattelutapaansa, jottei brändi eriydy liikaa asiakkaan tarpeista. Brändiorientoitunut yritys voi siis hyötyä ja hyödyntää päinvastaista, eli markkinaorientoitunutta ajattelutapaa. Markkinaorientoitunut yritys puolestaan keskittyy varsin paljon asiakkaan tarpeisiin ja hyödyntämällä inside-out-ajattelutapaa ja nostamalla brändin painoarvoa markkinaorientoitunut yritys pystyy lisäämään kontrolliaan markkinoista. Näin yritys pystyy saavuttamaan parempaa otetta markkinoiden kehityssuunnista sekä erottumaan paremmin kilpailijoista. Molemmilla näkökulmilla on siis annettavaa kummallekin osapuolelle, eikä niitä pidä nähdä toisiaan poissulkevinä näkemyksinä. (Urde 2013)

Inside-out sekä outside-in ajattelutapojen yhdistäminen toimivat pohjana tässä tutkimuksessa käytettävässä Urden (2013) yritysbrändin identiteettimatriisin mallissa. Organisaatio nähdään sisäisenä, brändilupaus ja yrityksen ydinarvot sekä sisäisenä että ulkoisena ja asiakkaat sekä muut sidosryhmät ulkoisena osana yrityksen brändi-identiteettiä. Yritysbrändin identiteettimatriisi koostuu kokonaisuudessaan yhdeksästä elementistä, jotka on esitelty kuviossa 8.



Kuvio 8. Yritysbrändin identiteettimatriisi (mukaillen Urde 2013, 742–762)

Kuvion 8 yritysbrändin identiteettimatriisissa on esitetty yhdeksän yritysbrändin identiteetin elementtiä sekä niiden asemoituminen ja jakautuminen kolmeen komponenttiin: sisäiseen, sisäiseen ja ulkoiseen sekä ulkoiseen komponenttiin. (Urde 2013, 742–762.) Komponenttien erottamisen helpottamiseksi nimettiin sisäinen komponentti kivijalaksi, väliin jäävä sisäinen ja ulkoinen komponentti ytimeksi sekä ulkoinen komponentti rajapinnaksi.

Kivijalkakomponentilla kuvaillaan lähettäjän roolia, joka koostuu organisaation sisäisistä elementeistä, joita ovat missio ja visio, yrityskulttuuri sekä kompetenssit. Ydinkomponentti toimii komponenttien välissä ikään kuin liimana, joka yhdistää komponentit yritysbrändin identiteettimatriisiksi. Sen elementtejä puolestaan ovat brändin ilmentymä, brändin persoonallisuus sekä kaiken keskiössä oleva ydin. Rajapintakomponentti on lähimpänä asiakasta oleva komponentti, joka kuvailee vastaanottajan roolia. Tämän komponentin elementit ovat arvolupaus, suhteet sekä positio. (Urde 2013, 742–762.)

Urden (2013, 752) mukaan koherentin yritysbrändin identiteetissä ydin reflektoi kaikkia elementtejä ja jokainen elementti reflektoi ydintä. Kuviossa 8 eri komponentit erottuvat

näkökulmansa puolesta kuvaamaan erilaisia arvoja. Kuvion alin rivi kuvaa organisatorisia arvoja, keskimäinen rivi summaa yrityksen brändi-identiteetin ja ylin rivi kuvastaa brändin välittymistä. (Urde 2013, 742–762)

2.2.2 Yritysbrändin identiteettimatriisin kivijalkakomponentti ja sen elementit

Yritysbrändin identiteettimatriisin yhteydessä kivijalkakomponentilla viitataan organisaation olemassaoloon ja sen arvoihin. Komponentin elementit, eli missio ja visio, kulttuuri ja kompetenssit muodostavat yrityksen identiteetin kivijalan ja niiden tulisi perustua suoraan yrityksen arvoihin. (Urde 2013, 751–752)

Missiolla on tärkeä rooli yritysbrändin ohjaavana elementtinä, sillä se selittää mikä yritys on, mikä tekee siitä erityisen, miksi yritys on olemassa sekä mihin yritys pyrkii (McDonald, Frow & Payne 2011, 80). Visiolla puolestaan tarkoitetaan yrityksen taustalla vaikuttavaa punaista lankaa, ideaa, joka kiteyttää yrityksen ylimmän johdon asettamat tavoitteet (Lindroos & Lohivesi 2004, 26–27). Menestyneet yritykset rakentavat visionsa yrityksen ydinarvojen varaan, linkittäen sen yrityksen perinteisiin (Hatch & Schultz 2003, 1047). Usein visio on julkisesti täsmennetty yrityksen sisällä ja koko organisaation tulisi pyrkiä vahvasti vaikuttamaan siihen. Onnistuneen vision kannalta on tärkeää, että koko henkilökunta on sisäistänyt sen ja sitoutunut sen toteutumiseen. Hyvän vision voidaan siten katsoa olevan myös yhdistävä tekijä koko henkilökunnalle ja yhteinen haasteellinen tavoite, jonka eteen koko organisaatio yhdessä ponnistelee. (Lindroos & Lohivesi 2004, 26–27.)

Flamholtz ja Randle (2011) kuvailevat yrityskulttuuria siten, että sitä ei voi nähdä, ei koskettaa, ei maistaa, ei haistaa eikä sitä voi kuulla, mutta silti se on olemassa. Yrityskulttuuria voidaan pitää yrityksen kokonaisvaltaisena filosofiana, arvojen ja uskomusten kokonaisuutena, jotka muokkaavat ja ohjaavat ihmisten toimintaa yrityksessä (De Chernatony & Cottam 2008). Hatch ja Schultz (2001) kuvaavat yrityskulttuuria organisaation laajuiseksi heijastukseksi yrityksen arvoista, asenteista ja uskomuksista, joiden mukaan yritys ja sen työntekijät toimivat. Yrityskulttuuria on vaikea määritellä, mutta määritelmässä toistuu organisaation ydinarvojen merkitys

(Flamholtz & Randle 2011, 23). Hatch ja Schultz (2008) erottelevat yrityskulttuurin organisaatiokulttuurista näkökulman perusteella: yrityskulttuuri tulee ylhäältä johdolta alaspäin erilaisten dokumenttien ja suhdetoimintaviestien muodossa, kun taas organisaatiokulttuuri on työntekijöiden kokema, ymmärtämä ja välittämä versio yrityskulttuurista.

Urden (2013, 752) mukaan kompetensseilla tarkoitetaan sellaisia ominaisuuksia yrityksessä, joilla on strategista relevanssia yrityksen kilpailuedun luomisen ja säilyttämisen kannalta. Kyvykkyydet ja prosessit, jotka ovat tärkeitä yrityksen brändi-identiteetin kannalta, ovat kompetensseja, jotka tekevät yrityksestä erityisen ja erottaa sen kilpailijoista. Kilpailuetua tuovan kompetenssin tulisi olla harvinainen, vaikeasti jäljiteltävä sekä erityisesti asiakkaalle arvoa tuottava (Leavy 2003, 31).

2.2.3 Yritysbrändin identiteettimatriisin ydinkomponentti ja sen elementit

Brändin ytimellä tarkoitetaan yritysbrändin identiteettimatriisin yhteydessä ydinarvojen kokonaisuutta, jotka johtavat arvolupaukseen ja tukevat sitä. Brändin ytimen ja muiden elementtien tulisi olla koherentisti samassa linjassa. Matriisi lähtee liikkeelle brändin ytimestä ja sen brändi-identiteettiä integroiva rooli on mallin keskiössä. Yrityksen brändilupaus yhdistää yrityksen arvot yhdeksi kokonaisuudeksi. (Urde 2013.)

Yrityksen arvot saattavat näyttäytyä eri sidosryhmille eri tavalla, mutta ydinarvot ovat kaikkien näiden eri näkökulmien kannalta tärkeimmässä roolissa. Hatch ja Schultz (2008) kiteyttävät ydinarvot kysymykseen mikä on yrityksen olemassaolon tarkoitus. Organisaatiossa arvojen merkitystä Gad (2001) kuvailee käsitteellä ”Rules of Life”. Arvot ovat organisaatiossa niitä alimmaisista perustuksista, joiden päälle organisaatiokulttuuri ja yritysbrändi rakennetaan. Organisaation arvoista rakentuu yritysbrändin arvot, joista puolestaan asiakas johtaa kokemansa arvot. Yrityksen ydinarvot siis vaikuttavat organisaation kaikilla tasoilla koko ajan. (Urde 2003.) Yrityksen arvoja voidaan luokitella Urden (2009, 620) mukaan kolmeen ryhmään, jotka on esitetty taulukossa 4.

Taulukko 4. Arvojen kategorisointi (mukaillen Urde, 2009)

| Arvokategoria | Mitä kategorialla tarkoitetaan |
|---------------------------------------|--|
| Arvot, jotka liittyvät organisaatioon | Enemmän tai vähemmän ilmaistut perusarvot, tavat, normit, asemat tai ideat jotka antavat yrityskulttuurille luonteen. (Urde, 2003) Nämä arvot muodostavat organisaation ”Rules of Life” (Gad, 2001) |
| Arvot, jotka summaavat brändin | Brändin ”ydinolemus” (Upshaw, 1995, 25) Organisaatiosta ja siihen liittyvistä tärkeistä käsityksistä juontuvat ajattelutavat, joiden avulla sidosryhmät määrittelevät brändi-identiteetin. ”Minkä arvojen takana brändi seisoo” (Urde, 2009) |
| Arvot, jotka asiakkaat kokevat | Asiakkaan kokemalla arvolla tarkoitetaan asiakkaan kokemaa trade-offia hyötyjen ja uhrausten välillä. Asiakkaan kokema arvo on subjektiivista. (Eggert & Ulaga, 2002) |

Taulukon 4 eri kategoriat jaottelevat arvot erilaisiin ulottuvuuksiin, jotka kaikki ovat relevantteja yrityksen brändin kannalta. Organisaatioon liittyvät arvot ovat enemmän yrityksen sisällä vallitsevia ohjenuoria jotka rakentavat pohjan ja raamit yrityksessä vallitsevalle kulttuurille ja tavoille toimia. Brändiä summaavat arvot ovat ikään kuin organisaatioon liittyvien arvojen jatkumo: minkä arvojen takana brändi seisoo, mistä arvoista brändi rakentuu? Nämä ulospäin näkyvät arvot ovat organisaatioon liittyviä arvoja, jotka ovat suodattuneet työntekijöiden ja yrityskulttuurin läpi. Asiakkaan kokemat arvot puolestaan ovat ne viimeiset ja yritysbrändin menestymisen kannalta tärkeimmät arvot: miten asiakas kokee yrityksen tuottaman arvon, mitä yritysbrändi tarkoittaa asiakkaalle? (Urde 2009.)

Brändin ilmentymällä tarkoitetaan verbaalisia, visuaalisia ja muita identifioivia muotoja, joiden avulla brändi-identiteetti ilmenee. Brändin ilmentymä vastaa kysymykseen siitä, mitä ainutlaatuista tai erityistä viestimme olevamme ja minkä avulla meidät voi tunnistaa. (Urde 2013.) Brändin ilmentymä on vaikea ulottuvuus

kontrolloida, sillä organisaatiosta ulospäin viestittyjä asioita ei voida täysin hallita: sidosryhmät tulkitsevat organisaation eri kanavista tulevaa viestintää oman tulkintansa kautta ja kukin voi tulkita viestintää omalla tavallaan. (Hatch & Schultz 2008.)

Brändin persoonallisuudella tarkoitetaan asiakkaan kokemia brändin ulottuvuuksia ja ominaisuuksia, jotka muodostavat asiakkaan mielessä brändin luonteen (Aaker & Biel 2013). Aaker (1997) kuvaa näitä ominaisuuksia kokoelmaksi luonteenpiirteitä, joita assosioidaan brändiin. Yritysbrändin identiteettimatriisissa Urden (2013) mukaan brändin persoonallisuudella viitataan erilaisten ominaisuuksien kombinaatioon, joka muodostaa yritysbrändin luonteen ja persoonallisuuden. Yritysbrändin persoonallisuus on varsin riippuvainen yrityksen työntekijöiden persoonallisuuksista ja ominaispiirteistä. Työntekijät edustavat yritystä ulospäin ja ovat muokkaamassa yritysbrändistä muodostuvaa kuvaa. (Urde 2013.) Brändistä muodostuva kuva muokkautuu asiakkaan mielessä kaikkien suorien ja epäsuorien asiakaskontaktien yhteydessä. Asiakas muodostaa kontaktien yhteydessä mielessään mielikuvia tyypillisestä brändin käyttäjästä, työntekijästä ja toimitusjohtajasta ja siten luo brändille persoonallisuuden. (Aaker 1997.)

2.2.4 Yritysbrändin identiteettimatriisin rajapintakomponentti ja sen elementit

Yritysbrändin identiteettimatriisissa rajapintakomponentti liittyy siihen, miten yritys haluaisi ulkoisten sidosryhmien ymmärtävän brändin. Rajapintakomponentti on yritysbrändin kosketuspinta asiakkaisiin, minkä takia sen on oltava varsin kiinteästi integroitu brändin ytimen ja arvojen kanssa. (Urde 2013.)

Arvolupaus-elementti toimii linkkinä yritysbrändin ja asiakkaan/sidosryhmän välillä. Asiakkaan/sidosryhmän näkökulmasta arvo on henkilökohtainen ja holistinen näkemys laadusta. Arvo on asiakkaan mielessä rakentuva positiivisten ja negatiivisten hyötyjen summa, jonka perusteella asiakas päättää ostaa tai olla ostamatta. Yrityksen näkökulmasta asiakasarvon motiivien tulisi ohjata arvolupauksen muodostumista ja siten olla osa yrityksen strategista päätöksentekoa. Hyvä arvolupaus johtaa halutunlaiseen asiakassuhteeseen ja sen myötä positiivisiin ostopäätöksiin. (Rintamäki, Kuusela & Mitronen 2007.) Arvolupaus on kiinteästi yhteydessä kilpailuun: kilpailijaa

paremman arvon tarjoaminen auttaa yritystä rakentamaan kestäväää kilpailuetua muihin yrityksiin nähden (Eggert & Ulaga 2002).

Suhteet-elementillä tarkoitetaan ajan myötä rakentuvia suhteita asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin, jotka heijastelevat ja määrittävät yritysbrändin identiteettiä. Suhteet ovat varsin vahvasti sidoksissa yrityskulttuuriin, sillä suhteet muodostuvat yrityskulttuurin pohjalta. Yrityksen työntekijät toimivat yrityksessä vallitsevien kulttuuristen normien ja arvojen mukaisesti, ja siten heijastelevat yrityksen identiteettiä ulospäin ulkoisille sidosryhmille. (Urde 2013.) Suhteita voidaan erotella niihin liittyvien sidosten perusteella, jotka yhdistävät osapuolia. Nämä sidokset voivat perustua tunteisiin, erilaisten asioiden varaan tai näiden yhdistelmiin (Fournier 1998, 346). Yrityksen ja sidosryhmien välisiä suhteita arvioidessa on nähtävä kokonaisuuden lisäksi kaikki ne tekijät, joiden varaan suhde perustuu.

Positiolla tarkoitetaan sitä asemaa markkinoilla ja sidosryhmien mielissä, jonka yritysjohto on asettanut tavoitteeksi yritysbrändille. Se vastaa kysymykseen siitä, miten brändi näyttäytyy suhteessa kilpailijoihin. Positioinnin tarkoitus on tunnistaa ja saavuttaa vahva asema markkinoilla, joka antaa yritykselle kilpailuetua muihin nähden. (Kapferer 2012, 152.) Yritysbrändin identiteettimatriisissa positiointi nähdään osana brändi-identiteetin muodostumisprosessia: positiointi on yksi tapa differoida brändi-identiteettiä. (Urde 2013.) Brändin positiointi perustuu yrityksen markkinointityökalujen vuorovaikutukseen, joiden merkitys sidosryhmien mielikuvien muokkaamisessa on merkittävä (Hartmann, Ibanez & Sainz 2005, 10).

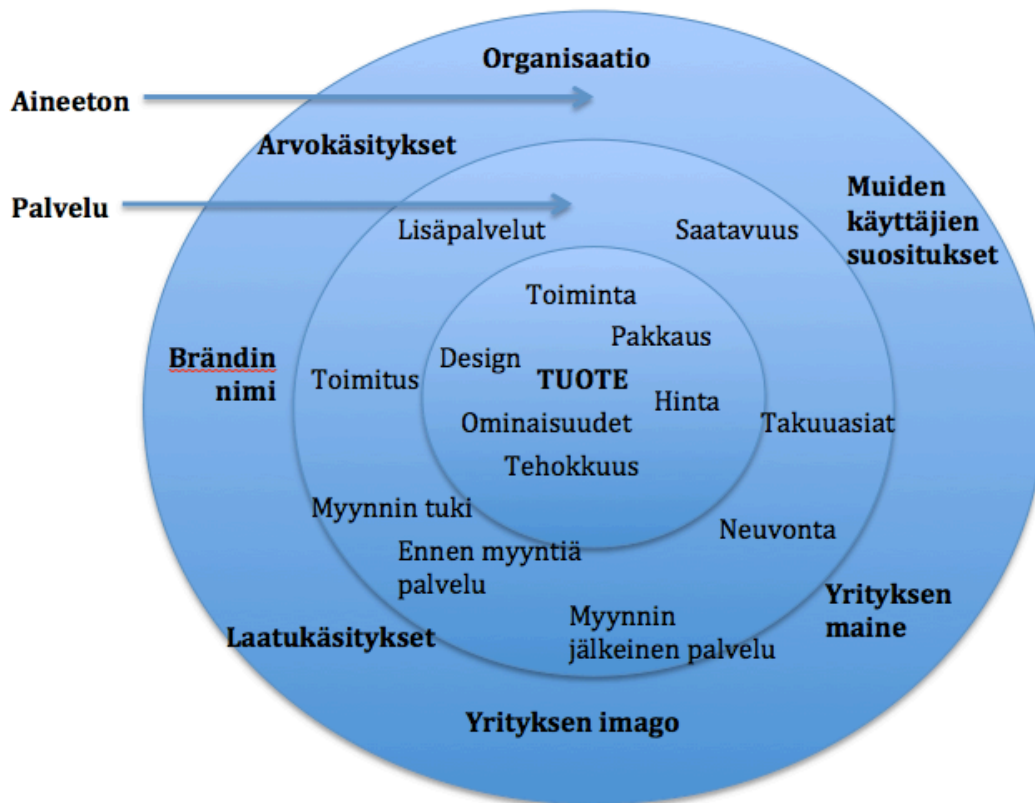
2.3 Yrityksen brändi-imago

Brändi-imagolla tarkoitetaan ulkoisten sidosryhmien kokonaiskäsitystä yrityksestä, mikä pitää sisällään kaikki sidosryhmät osakkeenomistajista asiakkaisiin ja mediaan (Hatch & Schultz 2001). Brändi-imago on se yritysbrändin ulottuvuus, joka voi toimia erottavana tekijänä muihin brändeihin nähden sidosryhmän mielessä: se käsittää brändin kaikki attribuutit ja hyödyt (Wijaya 2013; Davis 2000). Brändi-imago kuvaa sidosryhmien kaikkia kokemuksia, ajatuksia, tuntemuksia, uskomuksia ja tietoa, joita

ihmiset kokevat yrityksen brändi-imagoa kohtaan (Worchester 2009, 578). Näiden tuntemusten pohjalta yritys voi kehittää kilpailuetua brändilleen.

2.3.1 Brändi-imagon viitekehys

Yrityksen brändi-imagon ymmärtäminen on varsin tärkeä asia yrityksen strategisessa päätöksenteossa. Sidosryhmien suhdetta brändiin on myös tärkeää ymmärtää ja tehdä näkyväksi tekijöitä, jotka muokkaavat sidosryhmien käsityksiä brändistä. (Roy & Banerjee 2008.) Ymmärtääkseen sidosryhmien käsityksiä brändistä on hyvä tarkastella tekijöitä, jotka vaikuttavat käsityksien muodostamiseen. Kuviossa 9 on havainnollistettu asiakkaan näkökulmasta tuotteen komponentteja, palvelun osuutta sekä aineetonta ulottuvuutta. Nämä komponentit yhdessä rakentavat brändi-imagoa asiakkaan mielessä.

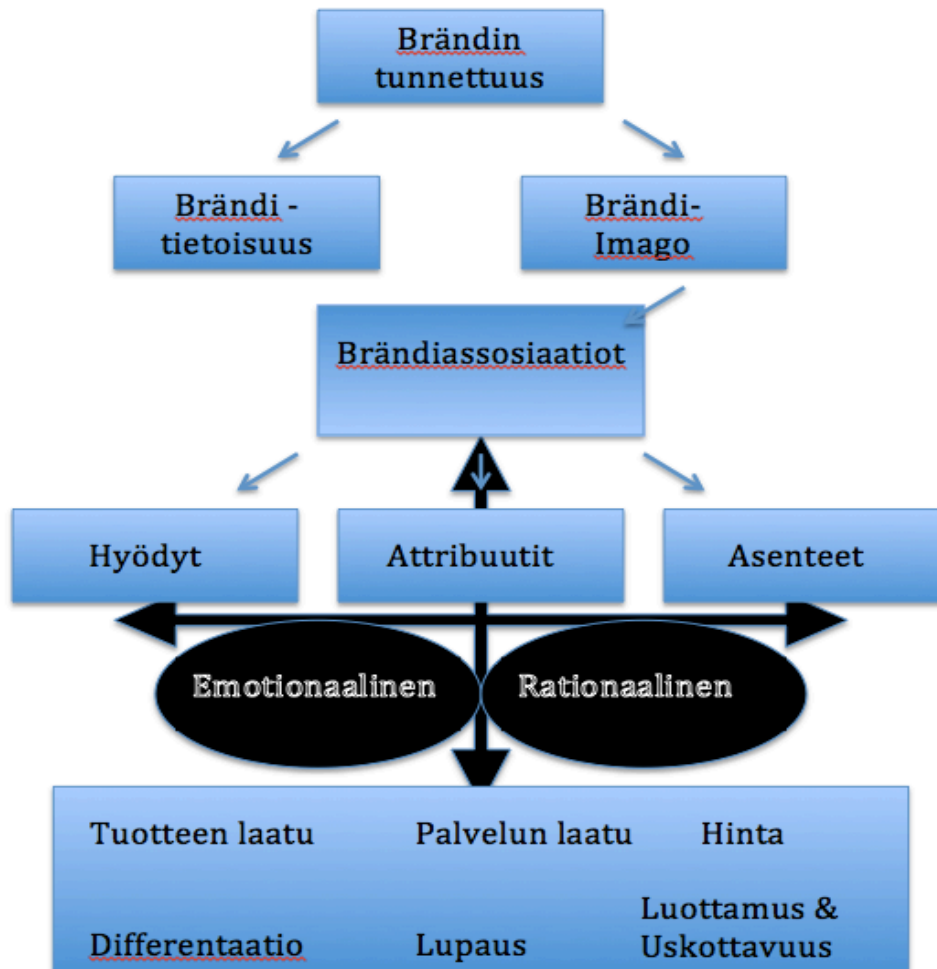


Kuvio 9. Tuotteen komponentit (mukaillen De Chernatony & Cottam 2008, 18)

Kuvion 9 ytimessä ovat tuotteet ja siihen liittyvät välittömät tekijät, kuten esimerkiksi hinta, pakkaus ja ominaisuudet. Tuote-ajatusta laajennettaessa päästään tuotteen ympärillä vaikuttaviin tekijöihin, eli palveluihin. Palveluihin lasketaan myyntiin liittyvät palvelut ennen ostoprosessia, ostoprosessin aikana sekä ostoprosessin jälkeen tapahtuvat palvelut, kuten saatavuus- ja takuuasiat. Tuotteen ja palvelun kokonaisuutta laajemmin tarkastellessa siirrytään aineettomiin tekijöihin, jotka liittyvät enemmän tuotteen ja palvelun taustalla vaikuttavaan yritykseen. Näitä tekijöitä ovat muun muassa yrityksen maineen ja imagon lisäksi organisaatio-, arvo- ja laatukäsitykset sekä brändin nimi. (De Chernatony & Cottam 2008.)

Brändillä voidaan katsoa olevan positiivista tai negatiivista arvoa asiakkaille. Brändillä on positiivista arvoa yrityksen markkinointiviestinnässä, kun brändi vaikuttaa asiakkaan ostopäätökseen. Tätä arvoa kutsutaan asiakaskohtaiseksi brändipääomaksi. (Keller 1993.) Asiakaskohtainen brändipääoma kattaa asiakassuhteen eliniän kokonaisarvon sekä pitää sisällään assosiaatiot, jotka linkittyvät ihmisten mielissä vahvasti brändiin. Tärkein ajatus asiakaskohtaisessa brändipääoma-ajattelussa on kuitenkin se, miten brändituote tai yritys eroaa asiakkaan mielessä vastaavasta brändittömästä kilpailijastaan (Jensen & Klstrup 2008). Kuvio 10 hahmottelee asiakaskohtaisen brändipääomamallin tausta-ajatuksia mukaillen Kelleriä (1993) sekä Jensenia ja Klstrupia (2008).

Asiakaskohtaisen brändipääomamallin lähtökohtana ja päätepisteenä on brändin tunnettuus, joka koostuu kahdesta tekijästä: bränditietoisuudesta sekä brändi-imagosta (Keller 1993). Tutkimuksen keskittyessä brändi-imagoon on tuota tekijää käsitelty kuviossa tarkemmin, ja sitä on pilkottu osiin käsitteen sisällön ymmärtämiseksi. Asiakaskohtainen brändipääomamalli on kehitelty alun perin kuluttajamarkkinoinnin teorian pohjalle.



Kuvio 10. Asiakaskohtainen brändipääoma (mukaillen Keller 1993 sekä Jensen & Kjaer 2008)

Kuviossa 10 on nähtävissä asiakaskohtaisten brändipääomamallien taustalla vaikuttavat kokonaisuudet ja teemat, joista tässä tutkimuksessa imago-osion viitekehyksenä käytettävät asiakaskohtaiset brändipääomapyramidit ovat johdettu. Käymällä läpi kuvion eri osa-alueita, päästään käsiksi teoreettisen viitekehyksen brändi-imago-osuudeksi valittuun asiakaskohtaiseen brändipääomapyramidiin.

2.3.2 Brändin tunnettuus, bränditietoisuus sekä brändiassosiaatiot

Brändin tunnettuus toimii asiakaskohtaisessa brändipääomamallissa brändin rakentumisen lähtökohtana sekä päätepisteenä. Brändin muokkaamiseen tarkoitettulla markkinointiviestinnällä pyritään vaikuttamaan brändin tunnettuuteen ja sitä kautta

brändin arvoon. Luomalla asiakkaiden mielessä brändistä muista erottava tekijä ja onnistumalla brändin markkinointiviestinnässä tulee brändin tunnettuudesta brändin arvon lähde. (Keller 2003.) Brändin tunnettuus koostuu kuviossa 10 kahdesta osasta: bränditietoisuudesta sekä brändi-imagosta.

Bränditietoisuus on kuviossa 10 toinen osa brändin tunnettuutta yhdessä brändi-imagon kanssa. Bränditietoisuudella tarkoitetaan brändin tunnistamista sekä brändin mieleenpalauttamista. Tunnistamisella viitataan asiakkaan kykyyn tunnistaa brändi logosta tai brändin nimestä. Brändin mieleenpalauttamisella puolestaan viitataan asiakkaan kykyyn nimetä brändi, kun annetaan esimerkki tuotteesta tai tuotekategoriasta. Bränditietoisuudella on tärkeä rooli asiakkaan päätöksenteossa kolmesta syystä. Ensinnäkin on tärkeää, mitä asiakas ajattelee, kun puhutaan tuotekategoriasta. Korkealla bränditietoisuuden tasolla on mahdollista päästä päätöksen harkintajoukkoon, josta ostopäätös tehdään. Toiseksi bränditietoisuus saattaa lisätä asiakkaan ostopäätöksen mahdollisuutta, koska tuttu brändi on aina turvallisempi valinta kuin tuntematon. Kolmanneksi bränditietoisuudella on avainrooli brändin tunnettuuden toisen osan, brändi-imagon, muodostumisessa. Brändistä on oltava tietoisuus ennen kuin siitä voi alkaa muodostua mielikuvia ja siihen liittyviä assosiaatioita. (Keller 1993.)

Kuvion 10 oikea puoli, brändi-imago, määritellään Kellerin (1993) mukaan asiakkaan muistissa oleviksi käsityksiksi brändistä, jotka ovat muovautuneet brändiin liittyvistä assosiaatioista. Tuoreempia määritelmiä brändi-imagosta esiteltiin jo aiemmin, joista kuvaavin on Worchesterin (2009) määritelmä, jonka mukaan brändi-imago kuvaa sidosryhmien kaikkia kokemuksia, ajatuksia, tuntemuksia, uskomuksia ja tietoa, joita ihmiset kokevat yrityksen brändi-imagoa kohtaan. Useiden tutkijoiden mukaan brändi-imago koostuu erilaisista brändi-assosiaatioiden elementeistä, mutta yksikään tutkimus ei ole pystynyt yhdistämään kaikkia esitettyjä elementtejä ja niiden yhteyttä ja suhdetta toisiinsa (Low & Lamb, 2000). Koska tässä tutkimuksessa nojataan Kellerin (2003) asiakaskohtaiseen brändipääomapyramidiin, käsitellään pyramidin taustoituksessa pääosin Kellerin näkemyksiä brändistä. Kellerin näkemyksen mukaan brändi-imago koostuu aistinvaraisista uskomuksista joita ovat brändin attributit, hyödyt ja asenteet. Attribuuttien hyötyjen ja asenteiden katsotaan olevan brändi-imagon kokonaiskuvan muodostamisen pohja (Faircloth, Capella & Alford, 2001).

Gracen ja O'Cassin (2002, 97) mukaan brändi-imago on suositeltavuuden, voiman, ainutlaatuisuuden ja asiakkaan brändiassosiaatioiden tulosta. Kuvio 10 havainnollistaa brändiassosiaatioiden suhdetta brändi-imagoon sekä osoittaa, että assosiaatiot voivat olla sekä emotionaalisia että rationaalisia. Jensenin ja Klastrupin (2008) mukaan kaikilla brändiassosiaatioilla on emotionaalinen sekä rationaalinen ulottuvuus.

Kellerin (1993) mukaan hyötyassosiaatioilla tarkoitetaan henkilökohtaisesti koettuja arvoja, joita asiakas kokee saavansa tuotteen/palvelun ostolla. Hyötyjä voidaan jaotella kolmeen alakategoriaan: käytännöllisiin, kokemuksellisiin sekä symbolisiin hyötyihin. Alakategoriat perustuvat asiakkaan eri tarpeiden tyydyttämisen tapoihin. Käytännöllisillä hyödyillä viitataan tuotteen tai palvelun olennaisimpiin hyötyihin, joita asiakas kokee saavuttavansa brändin avulla. Usein käytännölliset hyödyt liittyvät perusmotivaatioihin, kuten fysiologiseen tarpeeseen ja turvallisuuden tarpeeseen. Kokemuksellisilla hyödyillä puolestaan tarkoitetaan tuntemuksia ja kokemuksia, joita asiakas kokee saavansa brändiltä. Tällaisia hyötyjä ovat esimerkiksi mielihyvä sekä valinnanvara vaihtelun muodossa. Symbolisilla hyödyillä tarkoitetaan Kellerin (1993) mukaan asiakkaan sosiaaliseen kanssakäymiseen sekä itsensä ilmaisuun liittyviä asioita, kuten esimerkiksi arvoja, joita asiakas arvostaa, ja joita asiakas kokee brändin edustavan.

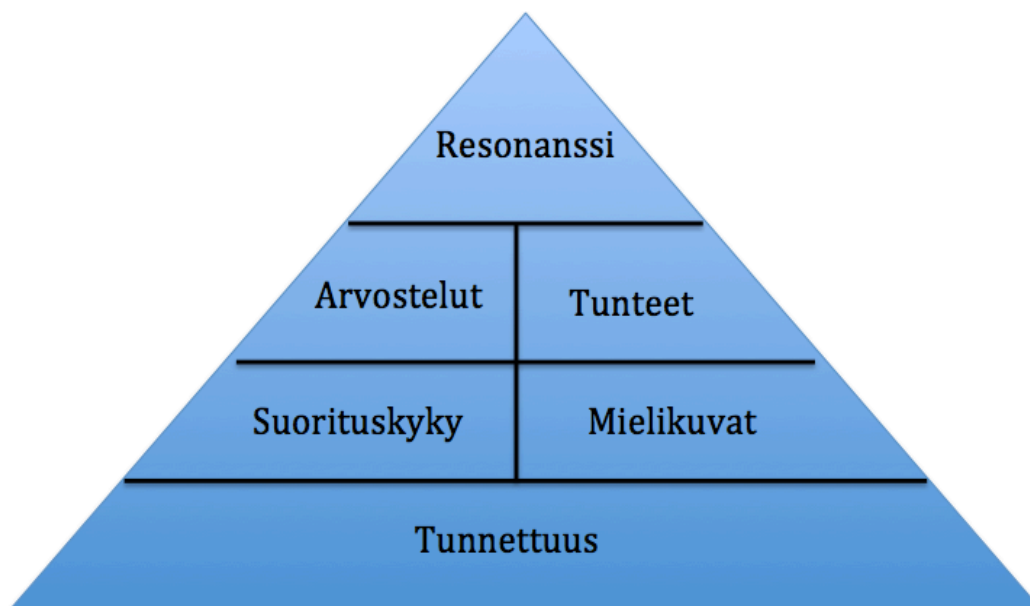
Brändin attribuuteilla viitataan itse tuotetta tai palvelua kuvaileviin ominaisuuksiin, joita asiakas ajattelee tuotteella/palvelulla olevan ja niiden kulutukseen liittyvän. Attribuutit voivat liittyä niin itse tuotteeseen/palveluun, kuin myös niiden ympärille liittyvään informaatioon. (Keller 2003.) De Chernatony ym. (2008) listaa brändin attribuuteiksi koetun arvon, koetun laadun, organisaatioon liittyvät assosiaatiot sekä brändin persoonallisuuden. Lisäksi De Chernatony ym. (2008) mainitsevat kuviossa 10 esitettyjä yläkäsitteitä, kuten tunnettuuden sekä imagon brändiattribuuteiksi. Tämä osoittaa yritysbrändin teorian osittaisen päällekkäisyyden ja hajanaisuuden: asioita voi laittaa eri merkityksiin näkökulmasta riippuen. Jensen ja Klastrup (2008) mainitsevat kuviossa 10 näkyvän alimmassa lokerossa esiintyvät tekijät brändin assosiaatioiksi, mutta useimmat näistä voidaan lukea nimenomaan attribuuteiksi.

Asenteilla tarkoitetaan asiakkaan kokonaiskäsityksiä ja arvosteluja, joita asiakkaalla on brändiä ja brändiin liittyvää informaatiota kohtaan (Keller 2003). Blackstonin (1992)

mukaan asiakkaan ja brändin välinen suhde määrittyy pitkälti asenteiden ja käyttäytymisen perusteella: kuinka asiakas kokee ja reagoi brändiin, ja kuinka brändi käyttäytyy ja reagoi asiakkaaseen. Asenteiden voidaan nähdä olevan ennakoasetelmia, joiden läpi asiakas näkee brändiin liittyvän informaation. Nuo ennakoasetelmat kuitenkin elävät ja rakentuvat erilaisissa kohtaamisissa asiakkaan ja brändin välillä.

2.3.3 Asiakaskohtainen brändipääomapyramidi

Kuvion 10 yhteydessä esiteltyjen taustalla vaikuttavien asioiden pohjalta Keller (2003) on muodostanut asiakaskohtaisen brändipääomapyramidin, joka mallintaa asiakaskohtaisen brändipääoman muodostumista. Kuvio 11 havainnollistaa Kellerin (2003) asiakaskohtaista brändipääomapyramidia. Asiakaskohtaisella brändipääomalla tarkoitetaan sitä erilaistavaa vaikutusta, jonka brändiin liittyvä tunnettuus ja tieto saa aikaan asiakkaassa. Asiakaskohtaiset lähestymistavat tarkastelevat brändejä nimenomaan asiakkaan näkökulmasta: yksilön tai organisaation. Brändillä voidaan nähdä olevan positiivista arvoa, kun brändi tekee palvelusta tai tuotteesta bränditöntä vastaavaa haluttavamman. Vastaavasti brändillä voidaan sanoa olevan negatiivista arvoa, kun brändi laskee tuotteen tai palvelun ostohalukkuutta verrattaessa brändittömään vastaavaan (Keller 2012, 449.)



Kuvio 11. Asiakaskohtainen brändipääomapyramidi (mukaiillen Keller 2003.)

Tutkittaessa Oilon Oy:n brändi-imagoa tulee pohtia asiakaspohjaa, jolla yritys toimii. Useimmat teoriat sekä brändi-imagoa koskeva tutkimus keskittyvät B2C-markkinaan. Oilon Oy:n toimiessa sekä B2C-että B2B-markkinoilla joudutaan pohtimaan tutkimuksen rajausta. Suurimman osan Oilonin liiketoiminnasta keskittyessä B2B-markkinaan on perusteltua keskittyä tähän kontekstiin. B2B-markkinat eroavat joiltain osin B2C-markkinoista ja näitä eroavaisuuksia tehdään tunnetuksi seuraavaksi.

B2B-markkinan erikoispiirteet

B2B-tuotteilla on paljon samoja ulottuvuuksia kuin B2C-tuotteilla: niihin liittyy myös mielikuvia, assosiaatioita sekä arvon käsitystä, mutta B2B-tuotteiden ensimmäiset mielikuvat ja assosiaatiot saadaan usein suorasta kontaktista yrityksen myyntihenkilöstön kanssa (Gordon, Calantone & di Benetto, 1993). Brändien rooli on B2B-markkinoilla aivan yhtä tärkeä kuin B2C-markkinoilla, mutta se on luonteeltaan hieman erilainen. B2C-markkinoilla ollaan brändien näkökulmasta erityisen kiinnostuneita loppukäyttäjän, eli kuluttajan, tarpeista ja näiden tarpeiden tyydyttämisestä. B2B-markkinoilla ollaan puolestaan kiinnostuneita loppukäyttäjän tarpeiden lisäksi välikädessä toimivan organisaation tarpeista ja tarpeiden tyydyttämisestä. (De Chernatony ym. 2008.)

De Chernatony ym. (2008) listaa erinäisiä B2B-sektorin erityispiirteitä B2C-sektoriin verrattuna. Ensinnäkin B2B-kontekstissa ostotapahtumassa on osallisena enemmän ihmisiä kuin B2C-kontekstissa. On tärkeää pyrkiä tunnistamaan kaikki ostotapahtumaan osallistuvat ihmiset ja osata markkinoida tuotetta kullekin ihmiselle heidän vastualueitaan huomioiden. Toiseksi organisaatioiden välisissä ostoissa ostotapahtuma vie enemmän aikaa ja siten esimerkiksi hintoja ja muita tekijöitä arvioidaan useiden ihmisten toimesta. Tämä tarkoittaa usein myös sitä, että yritykset tapaavat useasti neuvotteluiden muodossa ennen oikean transaktion tapahtumista. Työntekijöiden aikaa sitoutuu B2B-kontekstissa enemmän asiakassuhteiden hoitamiseen ja yksittäistenkin projektien loppuun viemiseen kuin B2C-kontekstissa keskimäärin. Kolmanneksi B2B-sektorilla asiakassuhteiden luonne on B2C-sektoriin verrattuna hieman erilainen. Asiakkaat etsivät pidempiaikaisempia ostaja-toimittaja-suhteita, joista pyritään kehittämään tehokkaampia ja tuottavampia. Tämä tarkoittaa suurempaa luottamusta ja

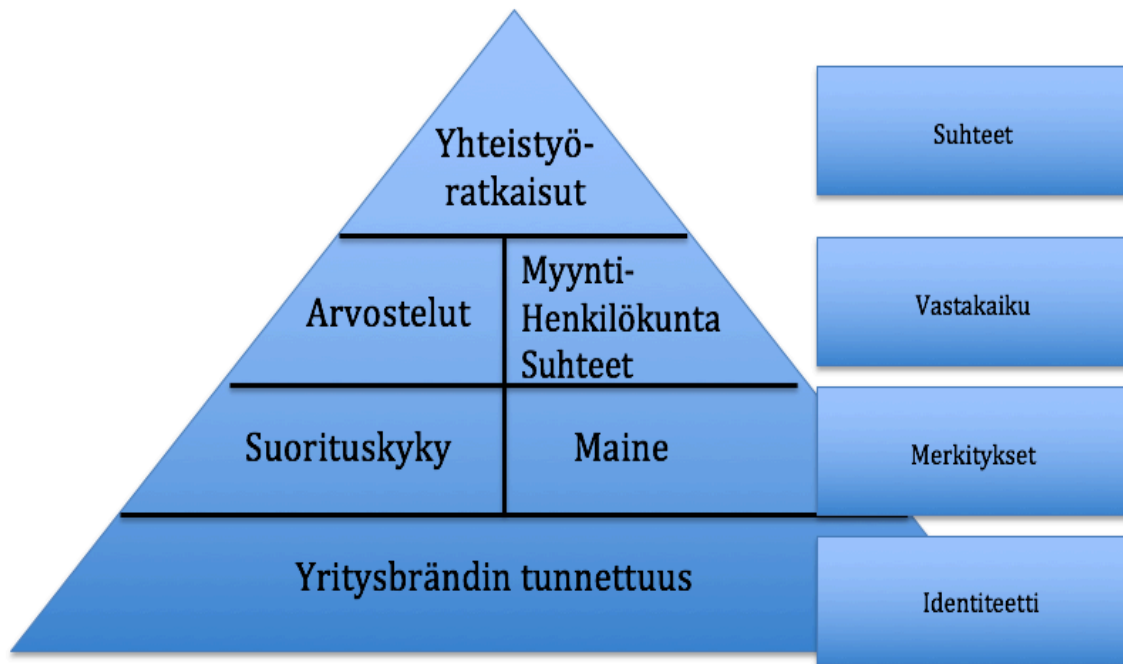
sen myötä suurempaa uskollisuutta toimivaan asiakassuhteeseen. (De Chernatony 2011, 156–158.)

Van Rielin, De Mortangesin ja Streukensin (2005) mukaan B2B-brändipääomaa voidaan mitata teollisuudessa myös ostajan näkökulmasta. Vaikka ostajien mielletään tekevän B2B-kontekstissa päätöksiä usein hinnan ohjaamana rationaalisesti, usein heidänkin päätöksentekoonsa vaikuttavat brändien olemassaolo. Esimerkiksi tuote saattaa olla merkittävässä roolissa loppukäyttäjälle myytävässä projektissa, jolloin ostajan tulee ottaa huomioon hinnan lisäksi muitakin tekijöitä, kuten esimerkiksi toimintavarmuus. Ostaja tekee usein valinnan brändin nimen ja siihen liittyvien assosiaatioiden perusteella silloin, kun tuotteen epäonnistumisella olisi suora vaikutus ostajan organisaatioon tai ostajaan henkilökohtaisesti, kun tuote tarvitsee huomattavaa teknistä tukea tai palvelua, tai kun tuote on monimutkainen. Riskin olemassaolo lisää huomattavasti brändin merkitystä B2B-markkinoilla. Asiakkaan kokeman riskin ymmärtäminen on varsin olennainen asia brändien merkityksen ymmärtämisessä B2B-kontekstissa. (De Chernatony ym. 2008)

B2B-kontekstin erotessa B2C-kontekstista edellä mainittujen asioiden osalta on myös mielekästä pohtia tutkimuksessa käytettävää mallia brändi-imagon tutkimiseksi. Seuraavaksi esitellään asiakaskohtaisen brändipääomapyramidin B2B-sovellus, jossa on otettu huomioon tavallista pyramidia enemmän B2B-markkinan erityispiirteitä.

2.4 Asiakaslähtöisen brändipääomapyramidimallin B2B-sovellus

Koska B2B-markkina eroaa edellä mainittujen asioiden osalta B2C-markkinoista, on tälle markkinalle luotu asiakaskohtaisesta brändipääomapyramidista myös B2B-sovellus, jota esitellään kuviossa 12.



Kuvio 12. Asiakaskohtaisen brändipääomapyramidin B2B-sovellus (Mukaillen Kuhn ym. 2008)

Seuraavaksi käydään läpi asiakaskohtaisten brändipääomapyramidien B2C- sekä B2B-versioita ja niiden tarkempia sisältöjä. Tutkimuksen brändi-imago-osuuden runkona käytettiin pyramidin B2B-versiota, mutta vertailun vuoksi B2C-pyramidikin on haluttu pitää mukana tarkastelussa. Pyramidimallit valittiin alkuperäisen Kellerin (1993) CBBE-mallin edelle niiden tuoreuden takia, sillä ne palvelevat paremmin nykyhetken vaatimuksia. Molemmat asiakaskohtaiset brändipääomapyramidit ovat rakenteeltaan neliaskelisia, joista jokainen ylempi askelma on riippuvainen alemman askelman onnistumisesta. (Kuhn ym. 2008.)

2.4.1 Identiteetti - Kuka olet?

Alin askelma vastaa brändin identiteettikysymykseen kuka olet. Alimman askelman avainkäsite on yritysbrändin tunnettuus (Kuhn ym. 2008). Yritysbrändin tunnettuudella tarkoitetaan alttiutta ajatella brändiä ostotilanteissa. Tähän vaikuttaa asiakkaan mielessä muodostuvan brändi-informaation määrä (kuinka paljon) sekä laatu (kuinka tuoreita ja relevantteja). (Romaniuk & Sharp 2004.) Kellerin (2003) mukaan vahvan brändin ensimmäinen askel on oikeanlaisen brändi-identiteetin luominen. Tässä tapauksessa

identiteetillä tarkoitetaan brändin identifikaation ja assosiaatioiden yhdistelmää asiakkaan mielessä. Tämän saavuttamisessa brändin tunnettuus on avainasemassa.

2.4.2 Merkitykset - Mikä olet?

Toinen askelma rakentaa brändin tarkoitusta yhdistämällä aineettomat ja aineelliset brändiassosiaatiot brändiin liittyvään muistiin ja vastaa siten kysymykseen mikä olet. Tämä askelma koostuu toiminnallisesta suorituskysymyskomponentista sekä mielikuviin liittyvästä mielikuva/mainekomponentista. Mielikuvat sekä maine liittyvät vahvasti toisiinsa. (Kuhn ym. 2008.)

Hatchin ja Schultzin (2003) mukaan mielikuvat kuvaavat yrityksen ulkopuolisen maailman, kuten asiakkaiden, osakkaiden ja median kokonaisnäkemyksiä yrityksestä. Yritysmielikuvien hallinta on saanut viime vuosikymmeninä kasvavaa huomiota ja sitä pidetään strategisesti tärkeänä yritysbrändiä tarkasteltaessa. Rindell ja Strandvik (2010) esittelevät yrityksen näkökulmasta kaksi tapaa suhtautua yritystä itseään koskeviin mielikuviin: avoin ja suljettu lähdekoodi. Näillä tarkoitetaan mielikuvien muodostumisen haltijuutta: suljetussa mallissa yritys pystyy kontrolloimaan ja ohjaamaan sidosryhmien mielissä syntyviä mielikuvia. Tällöin sidosryhmät ovat passiivisia viestin vastaanottajia. Avoimessa mallissa yritys nähdään vain osallisena mielikuvien muodostamisen prosessissa. Avoimessa mallissa mielikuvat syntyvät yhdessä yrityksen teoista ja pyrkimyksistä vaikuttaa mielikuviin, mutta lisäksi myös monista muista tekijöistä, jotka sidosryhmät kokevat. Ihmiset muodostavat ennakkokäsityksiään omasta kontekstistaan, eikä yrityksen voida nähdä aloittavan brändin ja mielikuvien hallintaa puhtaalta pöydältä. Hatch ja Schultz (2003, 1050) nostavat myös artikkelissaan esiin ennakkokäsityksien ja aikaisempien kohtaamisten olemassaolon; mielikuvien muodostaminen ei tapahdu tyhjiössä.

Maineella tarkoitetaan brändin toimenpiteistä ja niiden seurauksista muodostuneita kollektiivisia käsityksiä. Maine on mielikuvia pysyvämpi, ja maineeseen sisältyy useanlaiset mielikuvat pidemmältä ajalta. (Fombrum & van Riel 1997.) Maine antaa siis mielikuvia tarkemman kuvan brändin suorituskyvystä: se koostuu pidemmän ajanjakson myötä muodostuneista mielikuvista. Onnistuneen brändin resurssienhallinnan pitäisi

johtaa halutunlaiseen maineeseen. Organisaation brändin rakentumisen yksi tärkeä tavoite onkin brändin myötämielinen maine sidosryhmien keskuudessa. (Harris & De Chernatony 2001, 445.) Maineen vaikutuspiiri on yrityksen suora vaikutuspiiriä laajempi: yrityksen kanssa suoraan tekemisissä olevat ihmiset jakavat mielipiteitään ja kokemuksiaan brändeistä vaikuttaen kolmansien osapuolien ostopäätöksiin (Melewar & Alwi Syed 2015, 116). Sanchezin ja Sotorrion (2007) mukaan hyvä yritysmaine on ylimmän tason tekijä kilpailuedun saavuttamisessa organisaatiolle.

Brändin suorituskyvylä tarkoitetaan brändin yhdistymistä suorituskyyyn liittyviin brändiassosiaatioihin. Näillä assosiaatioilla tarkoitetaan mielikuvia tuotteessa käytettävistä raaka-aineista, tuotteen ominaisuuksista, luotettavuudesta, kestävydestä ja huollettavuudesta, palvelun tehokkuudesta ja empaattisuudesta, tuotteen tyylistä ja designista sekä hinnasta. (Kuhn ym. 2008)

2.4.3 Vastakaiku - Mitä sinusta ajatellaan?

Kolmas askelma koskee brändin aiheuttamaa reaktiota asiakkaassa ja se vastaa kysymykseen mitä sinusta ajatellaan. Brändin aiheuttamalla reaktiolla viitataan asiakkaan brändiassosiaatioiden pohjalta muodostamiin mielipiteisiin ja arvosteluihin sekä arvioihin brändistä. Nämä arvostelut pitävät sisällään käsitykset muun muassa kokonaislaadusta, uskottavuudesta sekä brändin paremmuudesta. (Kuhn ym. 2008.) Michellin, Kingin ja Reastin (2001) mukaan laatu, luotettavuus, suorituskyyky sekä palvelut ovat tärkeimmät brändin osatekijät teollisuuden kontekstissa. Näistä laatua pidetään merkittävimpänä. Arvostelut ja arviot perustuvat pääosin rationaaliseen ajatteluun, mutta emotionaalisella ajattelulla voi olla vaikutusta kaikkiin päätöksiin ja arvioihin, joita ihminen tekee (Schwarz 2000). Myös De Chernatony (2011, 156) nostaa tunteiden merkityksen B2B-kontekstissa tärkeään rooliin.

Kolmannen askelman oikea puoli on molemmissa pyramidimalleissa tunteisiin ja suhteisiin liittyvä elementti. Nämä liittyvät emotionaaliseen yhteyteen brändiä kohtaan. Pyramidien oikea puoli pitää elementteinä sisällään suhteet sekä myyntihenkilökunnan. Kuhn ym. (2008) nostavat esiin henkilökunnan merkityksen brändin rakentamisen keinona ja lisäävät sen osaksi kuvion 12 B2B-asiakaskohtaista brändipääomapyramidia.

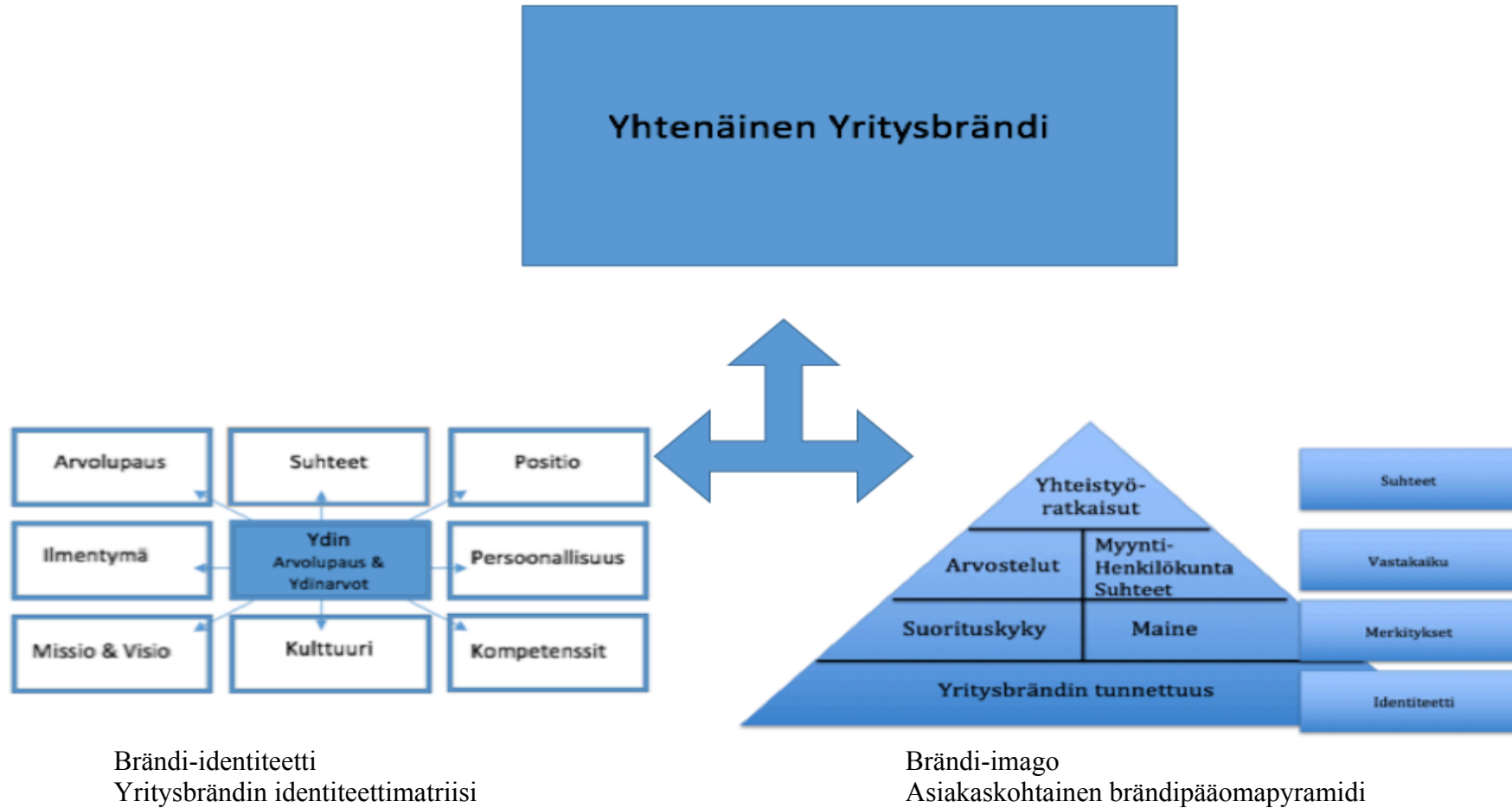
Myös Abrattin ja Mofokengin (2001) mukaan myyntihenkilökunta on merkittävä työkalu brändinrakennukseen B2B-markkinoijille. Kellerin (2012) mukaan myyntihenkilökunnat ovat käveleviä brändiedustajia, jotka muokkaavat yrityksen brändiä päivittäisessä työssään. Kaikilla asiakasrajapinta-kohtaamisilla työntekijät joko vahvistavat tai heikentävät brändiä ja siten suhteilla on suuri merkitys brändin muodostumiseen. Kuhn ym. (2008) ehdottavat, että tunteilla ei olisi kovin suurta merkitystä B2B-kaupanteossa, kun taas Kellerin (2003) B2C-pyramidissa tunteet muodostavat koko vasemman puolen pyramidin kolmannesta askelmasta. Ihmisen tunteita on kuitenkin lähes mahdoton poistaa päätöksenteon yhtälöstä. Schwarzin (2000) mukaan tunteet vaikuttavat jo ennen päätöstä, päätöstä tehdessä ja vielä päätöksen jälkeenkin. Päätöksen lopputulemalla on myös merkitystä tunnepuoleen, joka jättää muistiin jälkiä.

2.4.4 Suhteet - Mitä sinusta ja minusta?

Neljäs askelma muodostaa pyramidin viimeisen askelman ja se vastaa kysymykseen mitä sinusta ja minusta. Tällä tasolla brändin aiheuttama reaktio kehittyy intensiiviseksi, aktiiviseksi, ja lojaaliksi suhteeksi osapuolten välille. Neljäs askelma koostuu perinteisessä mallissa resonanssista, ja B2B-mallissa yhteistyöratkaisusta. Brändin resonanssilla tarkoitetaan asiakkaan ja brändin välisen suhteen luonnetta. (Kuhn ym. 2008.) Resonanssilla voidaan nähdä olevan neljä elementtiä: uskollisuuskäyttäytyminen, asenteellinen kiintymys, yhteisöllisyyden tunne sekä aktiivinen sitoutuminen (Keller 2003). Yhteistyöratkaisulla tarkoitetaan syvempää suhdetta brändin ja asiakasyrityksen välillä, jossa vahvaa suhdetta hyödynnetään yhteistyön muodossa.

2.5 Teoreettisen viitekehyksen synteesi

Tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen synteetiksi on hioutunut kuviossa 13 esitelty malli. Mallissa on yhdistelty Royn ja Banerjeen (2008) yhtenäisen yritysbrändin hahmottamiseksi kahta teoriaa: yritysbrändin identiteettimatriisia sekä asiakaskohtaista brändipääomapyramidia.



Kuvio 13. Teoreettisen viitekehyksen synteesi (mukaillen Keller 2003; Kuhn ym. 2008; Roy & Banerjee 2008; Urde 2013.)

Tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä yritysbrändin sisäisessä eli brändi-identiteetti osassa tukeudutaan Urden (2013) yritysbrändin identiteettimatriisiin joka jakaa brändi-identiteetin yhdeksään elementtiin. Ulkoisessa osiossa käsitellään brändi-imagoa, joka puolestaan nojautuu Kellerin (2003) sekä Kuhnin ym. (2008) asiakaskohtaiseen brändipääomapyramidiin joka jakaa brändi-imagon neljään askelmaan. Kuvio 13 havainnollistaa yritysbrändin, brändi-identiteetin sekä brändi-imagon suhdetta tämän tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

3.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen luonteesta ja tutkimusongelmasta johtuen tässä tutkimuksessa korostuu erityisesti tutkittavien oma näkökulma, jonka esilletuomista pidetään kvalitatiivisen tutkimustavan vahvuutena (Eskola & Suoranta 1999, 16). Tämän takia kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä oli luonnollinen valinta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa voi olla sekä nomoteettisia että ideografisia piirteitä. Ideografisessa tutkimuksessa pyritään etsimään selityksiä yksittäiselle tapahtumaketjulle tai ilmiölle, eikä näiden selitysten oleteta edustavan yleisiä lainalaisuuksia, kuten nomoteettisessa tutkimuksessa. (Alasuutari 1994, 30; 39.) Tutkimus etenee deduktiivisesti eli teoriasidonnaisesti pohjaten empiirisiä tuloksia valittuun teoriaviitekehykseen. Aineistosta etsitään tutkijan tekemien löydösten ja tulkintojen tueksi teoriasta selityksiä sekä vahvistusta (Eskola & Suoranta 1999, 21). Kuten laadullisessa tutkimuksessa yleisestikin, tutkimustuloksia ei pyritä yleistämään tilastolliseksi, vaan pyritään porautumaan tutkittavaan ilmiöön mahdollisimman syvälle ja luomaan tämän analysoinnin pohjalta teoreettisesti mielekästä tulkintaa (Eskola & Suoranta 1999, 61).

Yritysbrändi on hyvin uniikki, ihmisten mielissä rakentuva kokonaisuus, jonka ymmärtämiseen syvälinen ja laadullinen tutkimustapa soveltuu parhaiten. Laadullisella tutkimusotteella pyritään yleensä esittelemään tutkittavaa ilmiötä, ei niinkään selittämään tai kontrolloimaan yrityksen toimintaa (Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005, 16). Tutkijan on myös mahdollista perehtyä syvemmin tutkittavaan ongelmaan laadullisen tutkimusotteen kautta.

3.1.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivinen keskittyy lähtökohdiltaan todellisen elämän kuvaamiseen ja tulkitsemiseen. Todellisuuden luonteeseen liittyy kvalitatiivisessa tutkimuksessa oletus siitä, että todellisuus on moninainen. Tapahtumat muovaavat samanaikaisesti toinen toistaan, ja asioiden välillä onkin mahdollista löytää monensuuntaisia suhteita.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 23.) Numeerisen tiedon sijaan kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimuskohteina ovat useimmiten puhuttu ja kirjoitettu kieli, kuvallinen materiaali ja ihmisten käyttäytyminen. Tiedonkeruuta voidaan tehdä esimerkiksi haastatteluilla, tutkimalla erilaisia dokumentteja tai havainnoinnin keinoin. (Polkinghorne 2005, 137.) Voidaan sanoa, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä enemmänkin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015). Kvalitatiiviseen tutkimuksen tekoon kuuluu ymmärrys siitä, että tutkija ja tutkittava kohde ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja siten tutkija on osallisena omien tulkintojensa kautta tutkimuksen kulussa ja sen tuloksissa (Hirsjärvi & Hurme 2011, 23). Kvalitatiivisen tutkimuksen raportti on aina tutkijan oma hahmotelma ilmiöstä (Kiviniemi 2010, 80).

Hirsjärvi ym. (2015) listaavat useita kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisiä piirteitä. Tiedonhankinta on kokonaisvaltaista ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Tiedonkeruun instrumentti on yleensä ihminen, joka havainnoi ja tulkitsee haastattelutilanteessa. Analyysimuotona käytetään induktiivista analyysiä, jolloin lähtökohtana ei ole teorian tai hypoteesien testaaminen, vaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Aineiston hankinnassa käytetään laadullisia metodeja, joissa tutkittavien ääni ja näkökulmat pääsevät esille. Esimerkkejä näistä metodeista ovat teemahaastattelut, ryhmähaastattelut sekä diskurssianalyysit. Kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti eikä satunnaisesti. Tutkimussuunnitelma muovautuu tutkimuksen edetessä, eli tutkimussuunnitelma joustaa ja mukautuu olosuhteiden mukaisesti. Tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineiston tulkinta tapahtuu tämän periaatteen mukaisesti.

3.1.2 Case-tutkimus ja case-yrityksen valinta

Case-tutkimus on tutkimustapa, joka keskittyy kuvaamiseen, ymmärtämiseen ja ennustamiseen (Woodside 2010, 16). Tällaiset tavoitteet eivät sido case-tutkimusta suoraan kvalitatiiviseen tai kvantitatiiviseen tutkimusotteeseen, sillä molempia voidaan hyödyntää tapaustutkimuksessa. Usein näitä molempia tutkimusotteita käytetäänkin rinnakkain case-tutkimuksen sisällä. Case-tutkimus ei ole niinkään metodi vaan enemmänkin tutkimusstrategia (Cassell & Symon 2005, 323). Case-tutkimuksen juuret

ovat yleensä joko vertailevassa tai kokeilevassa tutkimuksessa, ja case-tutkimuksen perinne on osa kvalitatiivista tutkimusperinnettä. Case-tutkimus on silti kuitenkin enemmän lähestymistapa kuin yksittäinen tutkimustyökalu tai menetelmä. Tutkijan rooli on case-tutkimustilanteessa suuri. Tutkijaa kiinnostavat asiat painottuvat voimakkaasti ja muut asiat jäävät taustoitukseksi. (Koskinen ym. 2005, 157.)

Tutkimusaineistona voidaan käyttää yhtä tai useampaa tapausta. Käytettävien tapausten määrä vaikuttaa myös tutkimuksen muotoon. Jos tapauksia on useita, voidaan näitä vertailla valituilla dimensioilla. Jos käytetään yhtä tapausta, tutkimuksen kohteena voi olla sen historia tai esimerkiksi muutokset joillain mitattavilla dimensioilla. Useammat tutkimuskohteet lisäävät tutkimuksen yleistettävyyttä, mutta yhdenkin tapauksen käytölle on olemassa useita hyviä syitä. Koskinen ym. (2005) mainitsee tällaisiksi syiksi yksittäisen tapauksen kriittisen luonteen, joka voi vahvistaa, haastaa tai laajentaa jotain teoriaa. Toiseksi tapaus voi olla ääritapaus, ja tuottaa sitä kautta tärkeää tietoa. Kolmanneksi tapaus voi olla paljastava: sen avulla voidaan päästä havainnoimaan kohdetta, josta ei ole tehty aiempaa tutkimusta. (Koskinen ym. 2005, 154–157)

Tutkimusaineisto kootaan case-tutkimuksessa yhdestä tai useammasta aidosta tapauksesta. Koskinen ym. (2005, 154) mukaan tapaus voi olla yritys tai yrityksen osa, toiminnallinen prosessi vai yrityksen rakenteellinen ominaisuus. Tapaus voi olla organisaatiotasoinen, osastotasoinen, ryhmätasoinen, yksilötasoinen tai esimerkiksi koko toimialaa koskeva. Tapaustutkimuksen ydin ei liity aineistonkeruumenetelmiin, vaan enemmän asetelmaan ja johtopäätösten rakennustapaan.

Keskittyminen yhteen tai muutamaan tutkijan valitsemaan tapaukseen ja niistä saatujen tulkintojen tekemiseen johtavat kysymykseen yleistettävyydestä. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan tapaustutkimuksen kohdalla erityisesti on pohdittu edustavuutta sekä tulosten yleistämistä. Tapaustutkimuksessa korostuukin tutkittavan ilmiön uniikki luonne ja yleistettävien säännönmukaisuuksien sijasta halutaan nimenomaan ymmärtää syvällisesti ilmiötä juuri omassa ympäristössään. Yleistettävyysoongelma on luonnollisesti suurin yksittäisen tapauksen tutkimisessa, mutta useampien tapausten tutkiminen kerrallaan luo haasteen tutkimuksen tarkkuudelle. (Koskinen ym. 2005, 167.)

Aaltio-Marjonsolan (1999) mukaan case-tutkimusta koskevat haasteet ovat samankaltaiset kuin kaikissa muissakin tiedonhankintatavoissa. Tutkimuksen kysymyksenasettelu on määräävin tekijä siinä, millaista metodologiaa tai metodia kannattaa käyttää empiirisessä tutkimuksessa. Tapaustutkimus on tutkimustapana holistinen eli kokonaisuudesta lähtevä, sekä induktiivinen eli yleisestä yksityiseen etenevä. Tällainen tapa ajatella ja toimia johtaa deduktiivisen eli yksityisestä yleiseen etenevän päättelyn huonoon jalansijaan tapaustutkimuksen keskuudessa. Woodside (2010) mainitsee kritiikiksi case-tutkimukselle tutkijan kykenemättömyyden kerätä juuri ne tarvittavat yksityiskohdat, joiden avulla saavutettaisiin syvä ymmärrys mekanismeihin ja syihin, joita tutkittavassa ilmiössä esiintyy. Tämä ongelma on olemassa kaikissa kvalitatiivisissa tutkimuksissa: tutkijan rooli on laadullisissa tutkimusmenetelmissä varsin suuri ja näin tulkinnan varaa jää enemmän.

Yksi tärkeimmistä asioista tapaustutkimusta tehtäessä on löytää sopiva ja mielenkiintoinen tapaus (Myers 2013, 80). Tämän lisäksi tapauksen valintaan vaikuttavat tutkimuksen luonne, resurssit sekä pääsy tapaukseen (Hartley 2004, 327). Tämän tutkimuksen tapausyritykseksi valikoitui Oilon Oy, johon tutkijalla oli pääsy yrityksessä tehtyjen kesätöiden myötä ja jota kohtaan tutkijalla oli mielenkiintoa.

Oilon Oy on suomalainen, vuonna 1961 Lahteen perustettu energia- ja ympäristötekniikan perheyritys. Oilon valmistaa ja myy polttimia ja polttoainejärjestelmiä nestemäisille ja kaasumaisille polttoaineille tehoalueille 10 kW – 80 MW sekä maalämpöpumppuja, teollisuuslämpöpumppuja ja aurinkolämpöjärjestelmiä. Oilonin osaaminen perustuu vahvaan tuotekehitykseen perustuvaan ympäristöteknologiaan, painopisteinä tuotteiden energiatehokkuus, vähäpäästöisyys ja uusiutuvat polttoaineet. Yrityksellä on tuotantoa Suomessa Lahdessa ja Kokkolassa sekä Kiinassa Wuxissa, myyntikonttoreita Venäjällä, Brasiliassa sekä Yhdysvalloissa ja jälleenmyyjiä yli 30 maassa. Yli 60 prosenttia liikevaihdosta muodostuu kansainvälisestä kaupasta. (Oilon Oy 2016.)

3.1.3 Tutkimusmetodina teemahaastattelu

Tutkimuksen aineiston tutkimiseen tutkimusmetodeista valikoitui käytettäväksi teemahaastattelu, joka tuntui sopivan parhaiten tämän tutkimuksen käyttötarkoitukseen.

Teemahaastattelu antaa puolistrukturoidun otteen myötä haastattelijalle enemmän varaa liikkua ja syventyä haastattelussa esiin nouseviin aiheisiin. (Eriksson & Kovalainen 2008, 83.) Haastattelut ovat yleensä myös yksi tärkeimmistä tiedon lähteistä case-tutkimuksessa (Yin 2009, 106). Teemahaastattelussa oleellisinta on nimensä mukaisesti tiettyjen teemojen varassa liikkuminen yksityiskohtaisten kysymysten sijaan. Haastattelija on etukäteen selvittänyt tutkittavan ilmiön rakenteita, prosesseja ja kokonaisuutta. Tämän esityön perusteella haastattelija tekee haastattelurungon, joka toimii haastattelun punaisena lankana. Aihepiirit ovat tutkittaville samat ja puolistrukturoitu haastattelu on muutenkin strukturoitua haastattelua vapaamuotoisempi. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 48.) Puolistrukturoidun haastattelun suurempi vapaus antaa tutkijalle mahdollisuuden reflektoida enemmän myös omia ajatuksiaan haastatteluun ja päästä siten syvemmälle kiinni ilmiöön (Malhotra & Birks 2006, 181).

Haastattelun puolistrukturoitu luonne antoi tarvittavan vapauden toimia jokaisen haastateltavan henkilön kanssa hänelle itselleen sopivalla tavalla. Johtuen haastateltavien eri asemista yrityksissä, teemahaastattelut loivat myös itse haastattelutilanteessa vapaamman ilmapiirin ja täten edesauttoi haastattelun tekoa. Teemojen rajaamisen avulla tutkija pystyi kuitenkin hieman kontrolloimaan haastattelun kulkua ja toisaalta valitut teemat myös varmistivat, että jokainen tutkimukselle oleellinen alue tuli käytyä läpi. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, jotka nauhoitettiin. Haastatteluiden tekeminen yksilöhaastatteluina eliminoi mahdolliset ”ryhmämielipiteet” ja hiljaisempien henkilöiden äänen hukkumisen.

3.2 Aineiston luominen ja tutkimuksen operationalisointi

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineisto on aina tutkijan luoma rakennelma (Gummesson 2005, 312). Tässä tutkimuksessa sovellettiin teemahaastattelua haastattelumenetelmänä aineiston luomiseksi. Identiteettiä tutkittaessa, eli Oilonin sisällä tehdyissä haastatteluissa, haastateltavia (johtoryhmää) valmisteltiin haastatteluun teemoja avaavalla presentaatiolla, jossa käytiin läpi aihealueen peruskäsitteitä. Haastateltaville esiteltiin tutkimuksen viitekehyksenä toimiva yritysbrändin identiteettimatriisi ja lisäksi esiteltiin haastattelujen teemarunkona toimivat teemat. Nämä teemat ja haastattelukysymykset ovat esitelty liitteessä 1. Itse haastattelut tehtiin Oilon Oy:n tiloissa Lahdessa. Sisäisten haastatteluiden viimeinen teema oli imago-

osuuteen valittavat asiakkaat ja tämän perusteella valittiin kuusi avainasiakasta, joiden kanssa imagoa koskevat haastattelut toteutettiin.

Taulukkoon 5 on koottu brändi-identiteettiä koskevat johtoryhmän haastatteluiden ajankohdat, haastattelupaikat sekä haastatteluiden kestot. Nämä haastattelut sijoituivat helmi-maaliskuun taitteeseen ja pääosin haastattelut järjestettiin Oilonin toimitiloissa Lahdessa.

Taulukko 5. Johtoryhmän haastatteluiden ajankohdat sekä haastattelupaikat

| Pvm | Henkilö | Paikka | Kesto |
|-----------|--|--------|----------------------------|
| 18.2.2016 | Jukka Luostarinen Petri Virta | Oilon | 50 min 50 min |
| 25.2.2016 | Hanna Kalliokoski Tero Tulokas Kari Palo | Oilon | 35 min 60 min 35 min |
| 2.3.2016 | Tapio Vihersaari Tapio Murtonen Ossi Leiwo | Oilon | 45 min 50 min 45 min |
| 10.3.2016 | Eero Pekkola Markus Auvinen Päivi Leiwo | Oilon | 45 min 50 min 50 min |
| 29.6.2016 | Jussi Alpua | Skype | 35 min |

Seuraavaan taulukkoon 6 puolestaan on koottu brändi-imagoa koskevat asiakasyritysten haastatteluiden ajankohdat sekä haastattelupaikat. Nämä haastattelut sijoituivat syksyyn 2016 ja haastattelut järjestettiin asiakasyritysten tiloissa eri paikkakunnilla.

Taulukko 6. Asiakasyritysten haastatteluiden ajankohdat sekä haastattelupaikat

| Pvm | Yritys & henkilö | Haastattelupaikka | Haastattelun kesto |
|------------|-------------------------------------|--------------------------------|--------------------|
| 29.8.2016 | Tampereen Sähkölaitos, Kari Wessman | Tampere, Tampereen Sähkölaitos | 45 min |
| 19.9.2016 | Foster Wheeler, Minna Kortelainen | Varkaus, Foster Wheeler | 45 min |
| 20.9.2016 | Andritz, Yrjö Olli & Ari Rinneaho | Varkaus, Andritz | 45 min |
| 10.10.2016 | Helen, Pekka Teittinen | Helsinki, Helen | 45 min |
| 17.10.2016 | Lämpöykkönen, Pasi Hirvijärvi | Helsinki, Lämpöykkönen | 45 min |
| 27.10.2016 | Adven, Marko Metsävainio | Puhelinsoitto | 45 min |

Yrityksen ulkopuolella tehtyihin teemahaastatteluihin (asiakkaat) ei annettu ennakkotietoja. Haastattelut tehtiin pääosin asiakkaiden tiloissa. Brändi-imagon tutkimiseen puolestaan sovellettiin asiakaskohtaista brändipääomapyramidia. Imago-osuuden haastatteluiden teemat sekä kysymykset ovat esitelty liitteessä 2.

3.3 Aineiston analyysi ja tulkinta

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston luomisen ja analysoinnin erottaminen omiksi työvaiheikseen on hankalaa. Tutkijan etukäteisolettamukset vaikuttavat aineiston luomiseen ja siten tutkijan muotoilemat kysymykset vaikuttavat saatuihin vastauksiin. Analyysillä on vaikutusta aineistoon ja aineistolla on vaikutusta analyysiin. (Myers 2013, 165.) Gummessonin (2005) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimus, tiedonkeruu, analyysi sekä tulkinta tapahtuvat usein samanaikaisesti.

Erikssonin ja Koistisen (2005) mukaan aineiston analysointi koostuu kahdesta osasta: aineiston järjestelystä yhtenäiseksi kokonaisuudeksi sekä kootun aineiston analysoinnista ja tulkinnasta. Tässä tutkimuksessa yrityksen johtoryhmää sekä asiakkaita haastatteleamalla saatu aineisto litteroitiin tarkasti, jotta analyysi pysyisi mahdollisimman lähellä haastateltavien vastauksia. Johtoryhmän haastattelussa

haastattelurunkona käytettiin yhdeksänteemaista matriisia, ja analyysivaiheessa oli luonnollista jatkaa näiden teemojen hyödyntämistä jaotellessa vastauksia teemoittain. Asiakasyritysten haastatteluiden kanssa käytettiin vastaavanlaista tekniikkaa, jossa teemat johdettiin neliportaisesta asiakaskohtaisesta brändipääomapyramidista.

3.4 Luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia käsitellään yleisesti kvalitatiivisessa tutkimuksessa eri tavoin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, jossa taustalla on ajatus yhdestä absoluuttisesta sosiaalisesta todellisuudesta (Bryman & Bell 2011, 395). Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa tarkastelun kohteena on koko tutkimusprosessi, johon on hankala soveltaa reliabiliteetin ja validiteetin käsitteitä. Tutkijan osallistuminen sekä tulkinnat korostuvat laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa ja tutkimuksen tärkein luotettavuuden kriteeri on tutkija itse (Eskola & Suoranta 1999).

Laadullisessa tutkimuksessa validiteetin käsite tarkoittaa sitä, missä määrin väitteet, tulkinnat tai tulokset ilmaisevat kohdetta, johon niillä on tarkoitus viitata. Validiteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen osaan, jossa sisäinen validiteetti tarkoittaa tulkintojen sisäistä loogisuutta ja ristiriidattomuutta, kun taas ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan tulkintojen yleistettävyyttä muihin tutkittaviin tapauksiin. Haastattelututkimuksissa validi tieto on sellaista tietoa, joka ei perustu tutkijan väärin asettamiin haastattelukysymyksiin, lausumiin tai havaintoihin. (Koskinen ym. 2005, 253–255.) Kvalitatiiviseen tutkimukseen soveltuu validiteettia ja reliabiliteettia paremmin Lincolnin ja Guban (1985, 301–327) esittämät kvalitatiivisen tutkimuksen arviointiin käytettävät luotettavuuskriteerit.

Luotettavuus koostuu Lincolnin ja Guban (1985) mukaan neljästä kriteeristä, joita ovat uskottavuus, siirrettävyys, riippuvuus ja vahvistettavuus. Tämän tutkimuksen luotettavuuden arviointi tapahtuu näihin tekijöihin nojaten.

Uskottavuutta Lincoln ja Guba (1985) arvioivat tutkijan perehtyneisyydellä ja kattavalla osaamisella aihealueeseen. Tutkijalla tulisi olla laaja ymmärrys tutkittavasta aiheesta ja

siihen liittyvistä eri näkökulmista. Tässä tutkimuksessa tutkijan perehtyminen aiheeseen alkoi kymmenen vuotta sitten, kun tutkija aloitti työt Oilonilla. Eri puolilla organisaatiota työskennelleenä voidaan tutkijalle katsoa muodostuneen esikäsitys yrityksen brändistä niin sisäisesti kuin asiakasrajapinnastakin. Lisäksi aikaisemmat kohtaamiset joidenkin haastateltavien kanssa voidaan nähdä rakentaneen luottamusta tutkijan ja tutkittavien välillä, joka on Lincolnin ja Guban (1985) mukaan tärkeää. Haastattelujen suuren määrän voidaan katsoa lisänneen ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Haastateltaville annetut lähtötiedot olivat molemmissa haastatteluryhmissä samat, mikä lisää osaltaan myös tutkimuksen uskottavuutta.

Siirrettävyydellä tarkoitetaan tutkimuksen samankaltaisuutta verrattuna aiemmin tehtyihin saman aihepiirin tutkimuksiin. Tapaustutkimukset eivät ole luonteeltaan siirrettäviä, mikä luonnollisesti heikentää tämän luotettavuuskriteerin vahvuutta. (Lincoln & Guba 1985.)

Riippuvuudella viitataan tutkimuksen tiedon jäljitettävyyteen ja tutkimustulosten johdonmukaisuuteen sekä dokumentointiin. Tutkija on dokumentoinut, nauhoittanut, sekä litteroinut kaikki kahdeksantoista haastattelua ja siten on pyritty lisäämään tutkimuksen läpinäkyvyyttä. Lisäksi tutkija on kuvannut tutkimusprosessin varsin seikkaperäisesti ja läpinäkyvästi lukijalle.

Vahvistettavuudella puolestaan tarkoitetaan tutkimuksen neutraaliutta. Vahvistettavuuden tärkein ajatus on, että tutkimuksen tulos kuvaa tutkittavien näkemyksiä, eivätkä ole itse tutkijan omien näkemyksien tuloksia. Tutkimusprosessin kuvaamisen sekä läpinäkyvän dokumentoinnin lisäksi tutkija on pyrkinyt tekemään näkyväksi teorian, tulosten sekä analyysin välillä vallitsevat yhteydet. (Lincoln & Guba 1985.)

4 BRÄNDI-IDENTITEETIN JA BRÄNDI-IMAGON ELEMENTIT JA NIIDEN KOSKETUSPINNAT OILON OY:SSÄ

4.1 Brändi-identiteetti

Empiirisen tutkimuksen osio brändi-identiteetistä pohjautuu yritysbrändin identiteettimatriisiin ja sen yhdeksään eri osa-alueeseen. Seuraavaksi yhdeksän eri osa- aluetta käydään läpi yritysbrändin identiteettimatriisin rakenteen mukaisesti.

4.1.1 Kivijalka - Missio ja visio, kulttuuri ja kompetenssit

Missio ja visio

Kivijalkakomponentti pitää sisällään yrityksen mission ja vision, kulttuurin sekä kompetenssit. Niillä viitataan organisaation olemassaolon syyhyn sekä perimmäisiin arvoihin (Urde 2011). Oilonin missio ja visio ovat yrityksen johtoryhmäläisten keskuudessa luonnollisesti varsin samankaltaisia hahmotelmia. Missiolla on tärkeä rooli yritysbrändiä ohjaavana tekijänä, sillä se selittää mikä yritys on, miksi yritys on olemassa sekä mihin yritys pyrkii (McDonald ym. 2011, 80). Oilonilla esiin nousee ympäristöystävällisyys, cleantech, vihreys, kestävä kehitys, blue sky sekä globaalius. Kaikki haastateltavat mainitsevat vastauksissaan ympäristöystävällisyyden missioksi ja visioksi kestävä kehityksen ratkaisut:

”Oilonin missiohan on tuottaa ympäristöystävällisiä energiaratkaisuja ja visio on pitkällä tähtäimellä tuottaa kestävä kehityksen energiaratkaisuja asiakkaille. Siihen suuntaan tässä ollaan minun mielestä vahvasti menossa.” HI

Johtoryhmäläiset kuitenkin kokevat Oilonin mission ja vision kollektiivisesti hieman vanhentuneiksi ja moni kaipaa näihin lisää kunnianhimoa ja potkua:

”Visiot ja missiot on muotoiltu monta vuotta sitten, eikä niissä vielääkään mitään väärää ole, mutta niitä pitäisi terävöittää tai tarkistaa, että puhutteleeko ne vielä meitä itseämme, koemme me ne oikeina ja innostavina ja miten ne näyttäytyvät asiakkaille.” H2

Lindroosin ja Lohiveden (2004, 26–27) mukaan onnistuneen vision kannalta on tärkeää, että henkilökunta on sisäistänyt sen ja sitoutunut sen toteutumiseen. Sitoutumisesta visioon puhuttaessa haastateltavat uskovat, että suurin osa organisaatiosta on sisäistänyt ja sitoutunut toimimaan vision mukaisesti:

”Kyllä ihmiset mun mielestä on sitoutuneita. Markkinatkin tosin pakottavat meitä siihen nykyään. Alaisista huomaa, että he ovat kiinnostuneita näiden mukaisista asioista ja pyrkivät mukaan sellaisiin projekteihin ja kokouksiin, joissa näitä käsitellään. Sitoutuminen näihin tavoitteisiin on mun mielestä vähintäänkin riittävän hyvää.” H3

Koko organisaation tasolla sitoutumisesta ollaan kuitenkin hieman epävarmoja. Oilonin laaja näkyvyys mediassa nähdään positiivisena ja vision taakse asettumista tukevana asiana. Vision ja mission jalkautumisen tukemiseksi haastatteluista nousi myös toive yrityksen omasta edelläkävijyydestä. Esimerkkinä mainittiin oman kiinteistön lämmittäminen vihreästi. Oilonin tapauksessa visio kestävän kehityksen ratkaisuihin on varsin kaukainen tavoite ja haastattelujen perusteella tulisi harkita vision pilkkomista hieman pienemmiksi osatavoitteiksi. Lisäksi visio voisi pitää sisällään myös vertailua muihin, Oilonin tavoite voisi olla paras kestävän kehityksen energiaratkaisujen tarjoaja. Tärkeintä vision kanssa kuitenkin on se, että visio perustuu yrityksen ydinarvojen varaan (Hatch & Schultz 2003, 1047).

Yrityskulttuuri

De Chernatony ja Cottamin (2008) mukaan yrityskulttuuria voidaan pitää yrityksen kokonaisvaltaisena filosofiana arvojen ja uskomusten kokonaisuutena, jotka muokkaavat ja ohjaavat ihmisten toimintaa yrityksessä. Oilonin yrityskulttuurista puhuttaessa johtoryhmän jäsenet nostavat esille perheyhtiön merkityksen ja siihen liittyvän arvomaailman. Toisen kunnioittaminen, pitkäjänteisyys, pitkät asiakas- sekä

työsuhteet, nopealiikkeisyys, matalahierarkkisuus, välittömyys ja kasvollisuus ovat esimerkkejä mainituista Oilonin yrityskulttuurin keskeisistä piirteistä:

”Mun mielestä Oilonin sisällä tää yrityskulttuuri on sitä, että ollaan välittömiä avoimia ja tavallaan vallitsee matala hierarkia. Kaikilla mahdollisuus olla yhteydessä suoraan johtoon ja tavallaan titteleitä ei korosteta vaan tehdään yhteistyötä samalla tasolla käytännössä. oilonilaisuutta on se, että ollaan myös joustavia, epämuodollisia ja epäbyrokraattisia.” H1

Hatchin ja Schultzin (2001) kuvaavat yrityskulttuuria organisaation laajuiseksi heijastukseksi yrityksen arvoista, asenteista ja uskomuksista, joiden mukaan yritys ja sen työntekijät toimivat. Oilonin yrityskulttuurin piirteet nähdään pääosin positiivisina mutta kipukohtiakin nousee esiin. Pyrkiminen parempaan ja parempaan on johtanut ratkaisurakkauteen, jolla tarkoitetaan sitä, että ratkaisuja on paljon ja uusia mietitään jatkuvasti, vaikka olemassa olisi jo riittävän hyvä ratkaisu jonka voisi tarjota. Kulttuuri vaihtelee myös yrityksen sisällä, ja keskustelevala ilmapiiri ei toimi aina saumattomasti:

”Meillä ei ole onnistuttu harmonisoimaan liiketoimintakohtaisia/joukkue-toimintakohtaisia ilmapiirejä ja kulttuureita. Niissä on eroja ja uskon että jos eripuolelta kysyisi niin ihmiset näkevät eri asioita. Yhteisenä on se, että voi puhua ja on keskustelevala ilmapiiri. Kuitenkaan kaikki keskustelut eivät johda mihinkään, minusta tämä on kulttuurillinen gäppi. Usein puhutaan ja sovitaan, mutta sopimuksista kiinni pitäminen ei aina toteudu.” H4

Kulttuurin katsotaan kumpuavan suurilta osin johdosta, ylhäältä alaspäin näytetystä esimerkistä ja käyttäytymisestä sekä tavoista toimia. Hatchin ja Schultzin (2008) mukaan yrityskulttuuri nimenomaan tulee ylhäältä alaspäin erilaisten dokumenttien ja suhdetoimintaviestien muodossa. Oilonilla siihen liittyy vahvasti vielä omistajien ja johtajien näyttämä esimerkki, kuinka tulisi toimia. Perheyriyksen pehmeämpien arvojen merkitys näkyy inhimillisempänä suhtautumisena niin asiakkaisiin kuin työtovereihin. Kulttuuria ei kuitenkaan katsota Oilonilla määrätietoisesti johdetuksi, vaan se on muovautunut ajan saatossa siihen kuuluvien ihmisten summana omistajien ja

johtajien antaessa suuntaa ja raameja sen muodostumiselle. Esimerkiksi rekrytointiprosessissa kiinnitetään paljon huomiota myös työntekijän sopivuuteen Oilonilaiseksi ja tätä kautta vaikutetaan suuntaan, johon kulttuuria halutaan viedä.

Oilonin yrityskulttuuri koetaan samaistuttavana ja etenkin liiketoimintaa tukevana asiana. Kulttuuri antaa raamit toisten ihmisten kohtelulle niin työtovereihin kuin asiakkaisiin suhtauduttaessa, ja lähes kaikki vastaajat näkivät sen positiivisena ja liiketoimintaa edesauttavana tekijänä. Kulttuurissa koetaan olevan meneillään tietynlainen sukupolvenvaihdos, mikä koetaan hieman epävarmana tulevaisuuden haasteena. Kaavoihin kangistuneesta ”ei tämä asia minulle kuulu”-asenteesta halutaan eroon. Tämä on esimerkki Hatchin ja Schultzin (2008) kuvailemasta organisaatiokulttuurista, joka on työntekijöiden itse kokema, ymmärtämä ja välittämä versio yrityskulttuurista. Luonnollisesti negatiivisia käyttäytymismalleja yrityksen kulttuuriin ei haluta ylhäältä johtaa, mutta silti ihmiset helposti alkavat suojella omia asemiaan. Ylhäältä kulttuuriin toivottiin enemmän innostavia ja kannustavia piirteitä.

Kompetenssit

Kompetensseista keskusteltaessa pyrittiin kartoittamaan haastateltavien mielipiteitä Urden (2013) mukaisia ominaisuuksia, joilla on strategista relevanssia yrityksen kilpailuedun luomisen ja säilyttämisen kannalta. Teollisen yrityksen kontekstissa esille nousi kaksi merkittävää kompetenssikokonaisuutta: tuotteisiin liittyvät kompetenssit sekä henkilökuntaan liittyvät kompetenssit. Tuotteisiin liittyvää kompetenssia leimasi teknologinen osaaminen.

Teknologisen osaamisen taustalla nähtiin toimivia tuotannollisia prosesseja. Nämä prosessit nähtiin tärkeänä voimavarana tulevaisuutta ajatellen:

”Mä nään, että meidän yks iso vahvuus on se, että meillä on niiku T&K orientoitunut tuotanto, ja me saadaan tehtyä joitain asioita paljon nopeammin kuin monet muut, mikä lyhentää tuotekehitysaikaa. Meillä on riittävän isot tuotantoyksiköt, mikä mahdollistaa osaamisen keskittymistä, jota tarvitaan, että yritys voi kehittyä eteenpäin ja kasvaa.” H1

CFD-laskentaan nojaavan analyttisen tuotekehittämisen nähtiin olevan merkittävä harppaus, ”kvanttiloikka”, teknologisessa osaamisessa ja sen nähtiin olevan uutta Oilonia. Näiden viimeaikaisten harppausten johdosta haastateltavilla vallitsi kauttaaltaan ymmärrys siitä, että tuotepuolella Oilon on nyt lähellä maailman huippua. Tällainen tekninen kilpailuetu on erityisen arvokas, koska se vaikeasti jäljiteltävä sekä asiakkaalle erityistä arvoa tuottava (Leavy 2003, 31). Teknologiseen osaamiseen liittyen mainittiin kustannusrakenteen haasteellisuus. Kilpailu on kovaa, eikä ole mahdollista olla kehityksen kärjessä sekä samalla hintajohtaja.

Teknologinen osaaminen jakautui yrityksessä poltin- ja lämpöpumppumarkkinoiden välillä. Polttimissa ollaan vahvoja pitkän kokemuksen ja hioutuneiden prosessien takia, kun taas lämpöpumppupuolella yritys vielä etsii asemaansa ja vahvuuksiaan:

”Pitäisi päästä prosesseissa enemmän sarjatuotannon malliin, eli teknistä kehitystä vaaditaan vielä. Fasiliteteissakin on vielä tekemistä, että ne tukevat sarjatuotantoa ja siten parempaa asemaa markkinoilla” H5

Henkilöstöön liittyvät kompetenssit nousivat toiseksi isoksi kompetenssikokonaisuudeksi teknologisen osaamisen rinnalle. Kuhn ym. (2008) nostavat myös esiin henkilökunnan tärkeän merkityksen brändin rakentamisen keinona. Pääsääntöisesti henkilökuntakompetenssia pidettiin hyvänä ja kauttaaltaan koettiin, että yritys on kulkenut oikeaan suuntaan henkilökunnan kehittämisessä yrityksen tarpeita palvelevaksi. Kaikessa ei kuitenkaan oltu vahvoja, vaan liiketoimintayksiköstä riippuen erilaisia kehityskohteita löytyi:

”Mitä tulee henkilökunnan kompetenssiin, siellä on osittain kehitettävää. Yritys on kasvanut melko nopeasti ja pitkään talossa olleiden siirtymä uusiin tehtäviin on johtanut siihen, että koulutuspohja ja osaamispohja ei vastaa sitä nykytoimenkuvaa välttämättä parhaalla mahdollisella tavalla. Tilanne on silti mun mielestä hyvä, mutta voisi se olla ehkä parempikin olla.” H1

Osaamisen keskittyminen liian harvojen käsiin oli myös yksi huoli, joka nousi useasti keskusteluissa esiin. Tämä nähtiin kuitenkin resurssien määrittelemänä ongelmana,

johon pystytään puuttumaan resurssien lisääntyessä yrityksen kasvaessa. Myyntihenkisyys mainittiin myös useasti: varsin teknologiapainotteisessa liiketoiminnassa pitäisi muistaa, että jokainen asiakkaan kanssa tekemisissä oleva ihminen on mukana viemässä Oilon-kuvaa asiakkaille. Myös Keller (2013) painottaa, että myyntihenkilökunnat ovat käveleviä brändiedustajia, jotka muokkaavat yrityksen brändiä päivittäisessä työssään. Yritysbrändin muodostuminen on siis varsin riippuvainen työntekijöistään. He edustavat yritystä ja ovat osaltaan muokkaamassa yrityksestä muodostuvaa kuvaa kaikissa kohtaamisissa sidosryhmien kanssa. (Urde 2013.)

Kokonaisuudessaan teknologia- ja henkilökuntakompetenssit muodostavat yhdessä liiketoimintaosaamisen kokonaisuuden, jossa pitää hallita liiketoimintaympäristö teknologioista asiakkaisiin:

”Kyl se tärkein kompetenssi on liiketoiminta ympäristön ymmärtäminen ja osaaminen sekä tuotekehitys. Osataan teknologioita monipuolisesti ja syvällisesti. Myös kansainvälinen osaaminen on meillä sitä luokkaa, että meiltä käydään kysymässä neuvoja. Kansainvälistyminen on ollut meillä hyvää ja vahvaa.” H3

4.1.2 Ydin - Brändin ydinarvot ja arvolupaus, ilmentymä sekä persoonallisuus

Ydinarvot ja arvolupaus

Yritysbrändin identiteettimatriisin keskiöön sijoittuva brändiydin koostuu Urden (2013) mukaan ydinarvojen kokonaisuudesta, jotka johtavat arvolupaukseen ja tukevat sitä. Arvojen muodostamaa kokonaisuutta Gad (2001) kuvaa ”rules of life” -käsitteellä, jolla viitataan raameihin, joiden sisällä organisaatio toimii. Keskusteltaessa haastateltavien kokemista ydinarvoista Oilonin toiminnalle päästiin käsiksi Oilon-brändin sisimpään olemukseen. Tärkeistä arvoista mainittiin sisäisesti merkittävä tuloksenteko sekä niin sisäisesti kuin ulkoisesti merkittävät toisten kunnioittaminen ja rehellisyys.

Pitkäjänteisyys, asiakas ja asiakkaasta huolehtiminen oli kaikilla varsin merkittävässä roolissa, ja se koettiin kaiken toiminnan kannalta tärkeimpänä asiana.

Monet nostivat esille brändin ytimeen liittyen Oilonin iskulauseen:

”Sellainen warm way mistä me ollaan puhuttu, se on mun mielestä tosi hyvin kiteytetty tää meidän toiminta. Kyllä me ollaan poikkeuksellisen asiakaspalveluhenkisiä ja asiakasmyönteisiä.” H6

Warm way -ajattelun ymmärrettiin kiteyttävän Oilonin toiminnan arvomaailmaa. Pehmeät arvot ovat yhtä tärkeitä kuin tuloksenteoko: tuloksenteostakin täytyy pitää huolta mutta lämpimällä tavalla. Oilonin warm way -ajattelun katsottiin pitävän sisällään sen, että Oilon pitää lupauksensa ja että asiakassuhteissa pyritään olemaan enemmän kavereita asiakkaan kanssa kuin kaupanteon osapuolia oman edun perässä. Arvojen kannalta tärkeintä ovat ne arvot, jotka asiakkaat kokevat. Asiakkaan kokema arvo on kuitenkin aina subjektiivista. (Eggert & Ulaga 2002.) Warm way -suhtautumisen ja siihen liittyvien arvojen katsottiin tukevan Oilonin liiketoimintaa ja Oilonin brändiä:

”Mitä tahansa noista arvoista kun miettii, niin kyllä asiakkaat noita arvostaa, ne profiloivat meitä sellaiseksi luotettavaksi kumppaniksi, mihin me halutaankin profiloitua. Hyvää yhteistyötä ja luotettavuutta asiakkaat odottavatkin meiltä.” H7

Pitkäjänteisyyden nähtiin olevan myös läsnä Oilon-brändin ytimessä. Lyhyen aikavälin tuloksenteokoa ei arvoteta yli pitkän aikavälin tuloksenteon, ja tämä heijastuu myös asiakkaan kohteluun:

”Kyllä me joskus virheitä tehdään, mutta me laitetaan asiat silti kuntoon, harvoin asiakkaan kärsivällisyys loppuu ennen kuin saamme asiat kuntoon. Ei koskaan olla jätetty asiakasta yksin.” H8

”Oilonilla on ikää ja historiaa, ja tämmönen niinkun tuntemus markkinoilla miten me käyttäydymme, tukee meitä markkinoilla.

Esimerkiksi jos tuotekehitys mielessä ollaa tuolla kentällä ja kaikki ei välttämättä mene heti putkeen, asiakas ei heti polta pelihousuja, koska tietää että me hoidamme asian.” H1

Oilonin toiminnan ennakoitavuus on merkittävä asia myös brändin arvon kannalta. Se liittyy Kellerin (1993) listaamiin hyötyassosiaatioihin, joita asiakas kokee. Myös De Chernatonyn (2008) mukaan riskin olemassaolo lisää turvallisena tunnetun brändin arvoa brändittömään verrattuna.

Pehmeä suhtautuminen asiakkaaseen ei ole kuitenkaan yksinomaan liiketoimintaa edesauttava asia. Tuloksentekoa ja asiakkaasta viimeisen päälle huolehtimista ei ole helppoa yhdistää, ja monet mainitsivatkin Oilonin toimivan liiankin kiltisti asiakkaita kohtaan. Lisäksi asiakkuuksien priorisoinnissa nähtiin parannettavaa:

”Asiakkaan kaikkien tarpeiden tyydyttäminen ja siihen aina pyrkiminen ei ole aina hyvä asia. Tai sanotaan näin meidän pitäisi keskittyä enemmän meille tärkeisiin asiakassuhteisiin, eikä rimpuilla aina joka ikisen kaupan perässä keinolla millä hyvänsä” H1

Arvolupaus

Arvolupaus oli haastateltaville vieraampi käsite, sillä sitä ei olla kirjallisesti määritelty yrityksen sisällä. Arvolupaus kiteyttää asiakkaalle syyt, miksi ostaa juuri kyseiseltä yritykseltä tuotteita tai palveluja. Arvolupaus on kiinteästi yhteydessä kilpailuun: kilpailijaa paremman arvon tarjoaminen auttaa yritystä rakentamaan kestäväää kilpailuetua muihin yrityksiin nähden. (Eggert & Ulaga 2002.) Käsitteen ymmärtämisen myötä haastateltavat pyrkivät hahmottelemaan arvolupausta, jonka Oilonilla tulisi olla antaa asiakkaalle. Luonnollisesti arvojen yhteydessä tulleet asiat toimivat pohjana arvolupauksen muodostamiselle ja hahmotelmissa nousikin jälleen asiakas ja asiakassuhteen hoito keskeiseen rooliin:

”Me pystytään ratkaisemaan asiakkaan yksilölliset ongelmat ja pitämään heistä huolta. Apua saa ja apua annetaan.” H6

"Oilon ei jätä sinua yksin. Me tehdään töitä niin kauan, että tavoitteet täyttyvät." H3

Hahmotelmissa nousee esiin useasti ajatus asiakkaasta huolehtimisesta ja asiakkaan tukemisesta hankalissa tilanteissa. Tausta-ajatuksena lähes kaikissa hahmotelmissa on asiakaskokemuksen ja pitkäaikaisen asiakassuhteen tärkeys Oilonille. Oilonin haluttaisiin näyttäytyvän asiakkaalle miellyttävänä kumppanina, jonka kanssa yhdessä selvittää hankaluuksista.

"Olemme Volvo-tyyppinen ratkaisu, tarjoamme turvallisia, kohtuullisen konservatiivisia ratkaisuja luotettavuudella. Me pidetään huolta projektista ja investoinnista pitkällä tähtäimellä. Jos olet kerran valinnut Oilonin, olet aina Oilonin kumppani." H1

Ilmentymä

Modernin brändikirjallisuuden mukaan brändi sekä identifioi että erottelee yrityksen tarjouksen kilpailijoiden tarjouksista. Se voi olla logo, nimi, symboli, design tai mikä tahansa näiden kombinaatioista. (Roy & Banerjee 2008, 142.) Oilon brändin erilaisista ilmenemismuodoista keskusteltaessa haastateltavat nostavat esiin Oilonin nimen, värit, logot sekä tuotteiden designin. Yleisesti brändin ilmenemismuotoihin oltiin varsin tyytyväisiä:

"Mun mielestä ne on hyvällä tasolla, todella hyvällä tasolla. Meillä on vain yksi selkeä brändi, joka kuulostaa hyvältä joka maassa, siinä on selkeä logo, selkeät värimaailmat joiden avulla on helppo rakentaa messut ja esitteet jne. Meidät tunnistetaan kyllä todella hyvin, yllättävänkin hyvin, Suomen lisäksi siis ulkomailla myös. Design myös tukee hyvin koska värit ynnä muut sellaiset ovat yhteneväiset." H6

Nimi Oilon koettiin kauttaaltaan hyvänä ja etenkin kansainvälisesti toimivana nimenä, joka kytkeytyy toimialaan. Hieman ongelmallisena nähtiin yrityksen pitkä toimijuus öljypoltinyrityksenä, mikä yhdessä nimen Oilon kanssa kytkeytyy helposti öljyyn. Tämä on haasteellista lämpöpumppubisneksen näkökulmasta. Historiasta halutaan ottaa

hyvät ainekset mukaan, mutta laajentaa brändiä asiakkaan mielessä käsittämään öljypolttimien lisäksi muitakin lämmitysmuotoja:

”Tavallaan öljypolttimet ovat itsestäänselvyys Oilon-brändissä, lämmitysjärjestelmien/lämpöpumppujen siihen liittäminen on tärkeää ja työn alla. Pyritään liittämään saavutettu hyvä laatu ja hyvän laadun maine myös lämpöpumppubisnekseen.” H9

Brändin ilmentymä vastaa kysymykseen siitä, mitä ainutlaatuista viestimme olevamme ja minkä avulla meidät voi tunnistaa (Urde 2013). Oilon-brändin ilmenemismuotoja pidettiin erottuvina, pääväreinä punainen ja musta sekä sininen ja valkoinen koettiin hyvin brändiä identifioivina muista kilpailijoista. Etenkin tuotteiden designissa punainen ja musta koettiin omaperäisinä ja edustavina väreinä Oilon-brändille. Oilonin brändin ilmenemismuodot ovat Royn ja Banerjeen (2008) mainitsemista asioista logon, nimen, sekä tuotteiden designin kombinaatio.

Markkinointimateriaalissa moni haastateltava näki puutteita ja parantamisen varaa. Yhteneväisyyttä pitäisi parantaa ja muutenkin esimerkiksi dokumentoinnin ja tarjousaineiston ulkonäköön tulisi panostaa enemmän. Lisäksi tuotteiden pakkaukset koettiin osittain vanhanaikaisina: tuotteen itsensä näyttäessä hyvältä myös pakkaus saisi olla edustavampi. Brändin kokonaiskuvaa ajatellen myös näihin asioihin kannattaisi panostaa, sillä kaikki kohtaamiset asiakkaan kanssa vaikuttavat osaltaan brändistä muodostuvaan kokonaismielikuvaan (Urde 2013).

Persoonallisuus

Brändin persoonallisuus oli haastateltaville uusi käsite. Heidän kanssaan käytiin läpi, että tässä yhteydessä sillä tarkoitetaan Aakerin ja Bielin (2013) määritelmää, jonka mukaan brändin persoonallisuudella tarkoitetaan asiakkaan kokemia brändin ulottuvuuksia ja ominaisuuksia, jotka muodostavat asiakkaan mielestä brändin luonteen. Brändin persoonallisuutta ei voi suoraan kuvata yrityksen sisältä käsin. Tässä osiossa haluttiinkin selvittää miten oilonilaiset uskovat asiakkaan näkevän Oilonin brändin sekä toiseksi sitä, millaisena he toivoisivat Oilonin brändin näyttäytyvän asiakkaalle.

Urden (2013) mukaan brändin persoonallisuudella viitataan erilaisten ominaisuuksien kombinaatioon, joka muodostaa yritysbrändin luonteen ja persoonallisuuden. Nämä linkittyvät vahvasti Kellerin (1993 & 2003) brändiin liittyviin assosiaatioihin, attributteihin sekä asenteisiin. Yrityksen näkökulmasta brändi on kaikki mitä tehdään asiakkaalle, kun taas asiakkaan näkökulmasta brändi on jotain mitä he haluavat ostaa (Roy & Banerjee 2008). Persoonallisuudella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa asiakkaan kokemien ulottuvuuksien ja ominaisuuksien kokonaisuutta.

Johtoryhmän jäsenet uskoivat asiakkaiden kokevan Oilonin etenkin luotettavana ja helppona yhteistyökumppanina sekä uudistuvana ja teknologisesti edistyskellisenä yrityksenä. Luotettavuuden uskotaan perustuvan pitkään toimijuuteen alalla, pitkäjänteiseen taloudenpitoon sekä asioiden loppuun asti kunnolla hoitamiseen:

”Mä uskon, että asiakkaat näkevät meidän nimenomaan sellaisena hyvin ennakoitavana kumppanina, elikkä me mennään eteenpäin hirveen suuria riskejä ottamatta. Meidät nähdään vakaana ja vakavaraisena toimijana. Talous tasapainossa, sitä kautta luotettava toimija.” H1

”Luotettavien ja hyvien ratkaisujen tarjoaja, meitä mielletään sekä tuotteiden että muun toiminnan osalta luotettaviksi. Jos tulee ongelmia, niin meihin voi luottaa, että me ponnistellaan asioiden saamiseksi kuntoon. Voitaisiin olla vielä parempi näissä meidän vahvuuksissa, olla vielä parempi ja luotettavampi.” H7

Brändin persoonallisuudella viitataan organisaation tekijöihin, jotka erottelevat organisaation muista organisaatioista (Balmer & Greyser 2006). Panostukset tuotekehitykseen ja teknologiseen osaamiseen uskotaan luovan uudistuvaa ja edistyskellistä kuvaa Oilonista ja tekemään eroa kilpailijoihin:

”Kuvittelisin että asiakas näkee meidät raikkaana ilmeeltä ja tekemiseltä, me ollaan rehti ja myöskin uudistuva, jatkuvasti voi odottaa, että Oilonilta tulee jotain uutta ja mielenkiintoista. Oilon on maailmaa seuraava yritys.” H3

Asiakkaan uskotaan kokevan Oilonin brändi positiivisena toimijana lämmitysalalla, mutta sen arvellaan linkittyvän vahvasti öljypolttimiin. Oilonilla koetaan siis olevan öljyalanyrityksen maine. Maineella tarkoitetaan brändin toimenpiteistä ja niiden seurauksista muodostuneita kollektiivisia käsityksiä. Maine on mielikuvia pysyvämpi ja maineeseen sisältyy useanlaiset mielikuvat pidemmältä ajalta. (Fombrum & van Riel 1997.) Brändin positiivinen maine halutaan ulottaa myös lämpöpumppuliiketoimintaan: myös lämpöpumput ovat Oilon-laatua.

Keskusteltaessa Oilon-brändin mielikuvatavoitteista toivottiin laajempaa näkemystä Oilonin roolista asiakkaalle. Oilonin haluttaisiin olevan laitetoimittajaa laajempi kokonaisratkaisun toimittaja, jolta saa laitteen lisäksi huollot, varaosat sekä tarvittavan koulutuksen. Teknisen osaamisen haluttaisiin olevan vielä entistä parempaa, ja tavoitteena olisi teknologiajohtajuus:

”Mä haluaisin, että meidät myös nähtäisiin tulevaisuudessa, mahdollisimman piankin sellaisena teknologian edelläkävijänä, semmoisena, jota halutaan seurata ja kopioida teknologiamielessä. Haluaisin että meitä katsottaisiin tietynlaisena alan mittatikkuna, että meihin verrattaisiin aina muita. Että oltaisiin vähän niinkun ”alan standardin asettaja”. Tietysti onnistumisten kautta päästäisiin kasvamaan ja oltaisiin markkinoilla entistä suurempia ja sitä kautta varteenotettavampia.” H1

4.1.3 Rajapinta - Suhteet ja positio

Suhteet

Ajan myötä rakentuvat suhteet asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin heijastelevat ja määrittävät yritysbrändin identiteettiä. Suhteet pohjautuvat yrityskulttuuriin, joka puolestaan rakentuu yrityksen arvojen varaan. (Urde 2013.) Haastateltaessa johtoryhmän jäseniä Oilonin asiakas- ja sidosryhmäsuhteista varsin samat teemat nousevat esiin kuin kulttuuri- ja arvokeskustelussa.

Warm way -ajattelun koetaan vaikuttavan vahvasti Oilonin tavoissa hoitaa asiakassuhteita. Asiakassuhteiden hoito nähdään nimenomaan Oilonin vahvuutena:

”No meidän tapa suhtautua on tää ”warm way” ja mun mielestä sitä noudatetaan aika hyvin. Jos tänne tulee asiakas, siitä pidetään hyvää huolta kelloon katsomatta. Rakennetaan vähän niinkun kaveruutta/ystävyyttä ja ylläpidetään hyvää henkeä ja huumoria.” H10

Suhteet asiakkaisiin ovat yritysbrändin imagon muodostumisen kannalta varsin oleellinen asia. Worchesterin (2009) mukaan brändi-imago kuvaa sidosryhmien kaikkia kokemuksia, ajatuksia, tunteita, uskomuksia ja tietoa, joita ihmiset kokevat yritystä kohtaan. Luonnollisesti asiakassuhteet ja niiden hoito ovat avainasemassa näiden kokemusten ja ajatusten lähteenä. Oilonilaiset käyvät tapaamassa paljon asiakkaita, matkustavat heidän luokseen ja vierailevat asiakkaiden tiloissa. Asiakkaille ollaan ystävällisiä, heitä kuunnellaan ja heidän kysymyksiinsä vastataan. Asiakkaille halutaan luoda kuva, että oilonilaiset ovat helposti tavoitettavissa. Kasvollisen toimintatavan ja pitkien työsuhteiden koetaan myös edesauttavan asiakassuhteiden kanssa menestymisessä:

”Meillä on tietyllä tapaa kasvollinen toimintatapa, meillä on tietyt henkilöt, jotka pyrkivät hoitamaan tiettyä asiakassuhdetta. Ja kun meillä on usein pitkiä työsuhteita omiin työntekijöihimme, se lisää sitä vakautta, kun samat ihmiset pysyvät. Voi olla, että joku on hoitanut 15–20 vuotta yhtä asiakasta. Se lisää ja kasvattaa luottamusta meidän toimintaan, ihmiset pysyvät ja tuntevat asiakkaan hyvin.” H1

B2B-markkinassa asiakkaat etsivät pidempiaikaisempia ostaja-toimittaja-suhteita, joista pyritään kehittämään tehokkaampia ja tuottavampia. Tämä tarkoittaa suurempaa luottamusta ja sen myötä suurempaa uskollisuutta toimivaan asiakassuhteeseen. (De Chernatony 2011, 156–158.) Lämpimien suhteiden ja kaverillisuuden lisäksi panostetaan ammattimaisuuteen ja asiantuntijuuteen. Omien tuotteiden lisäksi pyritään tuntemaan asiakkaan tarpeet ja etenkin prosessit, joihin he Oilonin tuotteita käyttävät. Oilonilta uskotaan saavan aina apua ja tukea, henkilökohtaisella palvelulla ja selkeällä kielellä.

Suhteiden hoidossa nähtiin myös kehittämisen varaa. Ruuhkautumisten välttäminen takaisi tuotteiden ja palveluiden riittävän toimittamisen asiakkaalle sekä etenkin informaation kulussa nähtiin kehityskohta:

”Jonkun verran tapahtuu sellaista, että sisäisesti häärätään täällä ja mietitään ratkaisuja muttei pidetä asiakasta ajan tasalla siitä, että täällä tehdään töitä heidän auttamiseksi. Väliraportointi olisi tärkeä oppia, että pidetään asiakas tietoisena siitä, että Oilon tekee hommia, vaikkei ongelma olisi vielä ratkennutkaan.” H3

Työntekijöiden merkitystä yritysbrändin muodostumiseen asiakkaan mielessä ei voi liikaa korostaa. Työntekijät edustavat ulospäin yritystä ja ovat siten muokkaamassa yritysbrändistä muodostuvaa kuvaa (Urde 2013). Brändin kannalta Oilonia edustavat muutkin, kuin Oilonin palkkalistoilla olevat:

”Asiantuntijuuden saralla meillä on vaihtelua, lämminhenkisyys ja palvelualltius ovat todella tärkeitä meille ja sen varmistaminen olisi tärkeää. Ongelma on kuitenkin se, että me ollaan varsin riippuvaisia jälleenmyyjistä ja se ei ole omissa käsissä, millaisen kuvan jälleenmyyjä jättää asiakkaalle. Se kuitenkin liittyy vahvasti silloin meidän brändiin, jos meidän jälleenmyyjä toimii eri tavalla kuin me haluaisimme.” H2

Kuhn ym. (2008) nostavat asiakaskohtaiseen brändipääomapyramidiinsa henkilökunnan merkityksen brändin rakentamisen keinona ja myös Abratt ja Mofokeng (2001) nimeävät henkilökunnan merkittäväksi brändinrakennustyökaluksi B2B-markkinoilla. Myös Kotler ja Keller (2012) kuvailevat henkilökuntaa käveleviksi brändiedustajiksi, jotka muokkaavat yrityksen brändiä päivittäisessä työssään. Oilonin brändin kannalta yhteistyökumppanien toiminta välikätenä kaupanteossa on verrattavissa Oilonin omaan väkeen: asiakkaalle he ovat edustamassa Oilonia. On tärkeää ottaa huomioon välikäsien vaikutus Oilonin brändiin, ja tarpeen mukaan pyrkiä kouluttamaan heitä samanlaiseen toimintaan ja käyttäytymiseen kuin omaa henkilöstöäkin.

Uusasiakashankinta koettiin myös liiketoiminnan kannalta kehittämiskohteena. Kyselyihin vastataan, muttei olla hyviä olemaan itse aktiivisia tarjoamaan palveluja:

”Mennään aika paljon nykyisten asiakkaiden kanssa ja hirveen aktiivista uusasiakashankintaa ei olla ainakaan koko aikaa tehty. Jos asiakas osaa tulla meiltä kysymään, osaamme palvella, mutta emme itse niin aktiivisesti ole uusia asiakkaita hakemassa.” H1

Positio

Keskustelussa positioista haluttiin selvittää Oilonin nykyasemaa markkinoilla, tuohon asemaan vaikuttavia tekijöitä sekä asemaa, johon johto haluaisi Oilon-brändiä viedä. Keskustelussa keskityttiin Suomen markkinoihin, mutta käsiteltiin myös markkinoita kokonaisuutena, kiinnittämättä huomiota erikseen maantieteellisiin rajoihin.

Positiointi vastaa kysymykseen siitä, miten brändi näyttäytyy suhteessa kilpailijoihin. Positioinnin tarkoitus on tunnistaa ja saavuttaa vahva asema markkinoilla, joka antaa yritykselle kilpailuetua muihin nähden. (Kapferer 2012, 152.) Suomen rajallisen kilpailun myötä Oilonin positio Suomessa nähdään varsinkin poltinpuolella varsin vahvana. Tuotteen teknologiset ominaisuudet toimivat Oilon-brändin keihäänkärkenä, hintakilpailukyvyssä on vielä parannettavaa:

”Poltinpuolella Suomessa hyvä asema, hyvä markkinaosuus ja meidät mielletään laatutoimijana, meillä on laadukkaat ja suorituskykyiset tuotteet, korkeanteknologian toimija. Hintakilpailussa pudotaan välillä kelkasta, hintakilpailukyky ei ole tarpeeksi hyvä.” H7

Lämpöpumppupuolella markkina-asema on poltinpuolta haastavampi. Kilpailijoita on paljon enemmän ja Oilonin markkinaosuus on huomattavasti pienempi:

”Poltinpuolella positio vahva, olemme markkinajohtaja. Lämpöpumppupuolella ollaan aika samalla viivalla muiden kanssa, ehkä ollaan aavistuksen kalliimpi, mutta brändi auttaa asiakkaiden lähestymisessä.” H9

Laajemmin markkinoista puhuttaessa kilpailu luonnollisesti kiristyy, isommat toimijat tulevat mukaan kuvaan ja markkina-asema ei ole enää niin vahva kuin koti-Suomessa. Lisäksi tarkasteltavan markkinan laajentuessa myös bränditietoisuus ja siihen liittyvät mainekäsitykset vähenevät ja heikentyvät (Keller 2013, 520–521). Oilon nähdään sijoittuvan yleensä hinnan puolesta kalleimpien kilpailijoiden alle ja teknisesti kärkipäähän kilpailijoihin nähden. Keskusteltaessa positioon vaikuttavista tekijöistä käy varsin selväksi, että strategisesti on päätetty valita teknologiajohtajuus, ja siten jouduttu tinkimään hintajohtajuudesta:

”Kyllä tää positio on ollut aika tarkoitushakuista. Strategisesti ollaan aina hinnoiteltu itsemme hieman alemmaksi kuin kalleimmat, mutta pyritty täyttämään tehtävämme silti yhtä hyvin kuin ne kalleimmat.” H3

”Hinta on ollut kamalan monella markkinalla määräävä tekijä ja joskus me ollaan jääty ulos markkinoilta liian korkean hinnan takia. Se hinta on semmoinen ongelma ollut meille usein. Teknisesti me ollaan pääsääntöisesti kärjessä tai kolmen kärjessä. Asiakaspalvelun monipuolisuus ja läsnäolo ja saavutettavuus ovat myös isoja tekijöitä, eroja muihin löytyy meidän hyväksi. Jos emme ole markkinoilla omilla tytäryhtiöillä mukana, ei asiakas välttämättä koe meidän integroituneen siihen kyseiseen markkinaan. Yritämme valita sellaisen jälleenmyyjän, kenellä on resursseja hyvään asiakaspalveluun.” H2

Hintakilpailussa jälkeen jäämisen taustalla haastateltavat näkevät yrityksen vahvan panostuksen tutkimus- ja kehityspuoleen, mikä on teknologiajohtajuuden taustalla. Lisäksi tuotteiden suunnittelupuolella nähdään parantamisen varaa ja asioita joudutaan joskus tekemään kahteen kertaan. Myös itse tuotteen ominaisuuksien välillä on jouduttu tekemään valintoja, jotka vaikuttavat kulurakenteeseen:

”Ehkä se Volvo esimerkki on siinä hyvä, me ollaan niiku vähän raskaita, joskus vähän kömpelöitäkin, mutta toimivia ja varmatoimisia ja turvallisia. Kilpailijoihin nähden meidän tuotteet voivat olla vähän raskaampia, mitkä tuovat kustannuksia. Ne meidän tuotteet voivat olla

vähän suurempia, kaikkea ei oo hiottu ihan viimeiseen milliin, mutta ne tunnetaan varmatoimisina ja turvallisina.” HI

Tutkimukseen ja kehitykseen panostuksen nähdään tuovan teknologisen edistyksellisyyden lisäksi muita välillisiä hyötyjä: sen nähdään vaikuttavan vahvasti maineeseen markkinoilla joka luo luotettavuutta Oilon-brändiin:

”Katalyyttisen polton, Chill-heatin sekä Ecopowerin tuotteiden myötä meidän maine uutta kehittävien ja sitä teknologista kärkeä tavoittelevan yrityksen maine on kasvussa. Uskon että meidän palvelun laatu monilla markkinoilla ylittää kilpailijoiden vastaavan, ja sitä kautta oikeuttaa saamaan hieman korkeampaa hintaa kuin muut markkinoilla olevat. Voimakas panostus T&K antaa varmasti markkinoille ja asiakkaille signaalia, että kun Oilonilta tulee ratkaisu, se on varmasti testattu ja toimiva ratkaisu.” HI

Kellerin (2013, 390) mukaan brändin positioinnissa oleellista on ymmärtää tekijät, jotka erilaistavat brändin muista (points-of-difference) sekä tekijät, jotka pitää olla muiden brändien kanssa samalla tasolla (points-of-parity) tullakseen valituksi. Oilonin tapauksessa markkinoiden koetaan käyttäytyvän niin, että ensiksi tulee täyttää tietyt tekniset ominaisuudet, jonka jälkeen aletaan kilpailla hinnalla. Oilonin nähdään saavuttavan nuo tekniset vaatimukset lähes aina, mutta hintakilpailu on suurin haaste markkina-aseman parantamiselle. Halutusta markkina-asemasta kysyttäessä vastaajat myöntävät olevansa tyytyväisiä teknisen puolen nykytilanteeseen, mutta lähes kaikki peräänkuuluttavat hintakilpailukyvyn parannusta. Esimerkiksi ”volyymikauppaa” koettiin olevan liian vähän, missä voisi hyödyntää massavalmistusta ja siten saada painettua kustannuksia alemmas. Oilon-brändin haluttaisiin olevan teknisesti markkinajohtaja ja hintakilpailukyvyllisesti riittävän hyvä.

4.2 Brändi-imago

Brändi-imagon empiirinen tutkimus pohjautui asiakaskohtaiseen brändipääomapyramidiin ja sen neljään eri askelmaan. On luontevaa jaotella myös brändi-imagon tutkimustulokset tuon pyramidin neljän askelman mukaisesti.

4.2.1 Identiteetti - Kuka olet?

Oilonin brändin tunnettuus oli haastateltavien keskuudessa korkealla tasolla johtuen jo olemassa olevasta asiakassuhteesta. Monilla haastateltavilla oli omia kokemuksia sekä Kellerin (2003) identifikaatioiden ja assosiaatioiden yhdistelmiä rakentuneina mieleen.

”Öljypoltin puolelta olen alkujaan oppinut tuntemaan, ja nyt tän kylmäprojektin ja Scancoolin kautta olen oppinut tuntemaan niiku toista puolta Oilonista. Miellän Oilon-brändin öljypolttimiin, se on se juuri minkä päälle on mielikuvia luonut.” A1

”Oilon on todella tuttu, kymmenen vuotta ei riitä. Kyl se on tullut tutuksi nimenomaan tän poltinpuolen kautta tutuksi.” A2

Lähes kaikilla haastateltavilla oli Oilonista tietämystä useilta vuosilta, ellei jopa useilta kymmeniltä vuosilta. Brändi mielletään vahvasti öljypolttimiin, joka onkin ollut liiketoiminnan kivijalka pitkällä aikavälillä. Erityisesti B2B-markkinassa toimivan yrityksen tulee pystyä luomaan positiivista mielikuvaa kaikille yrityksen kanssa tekemissä oleville sidosryhmille, sillä ostopäätöksen tekijöitä on vaikea tunnistaa (Bendixen ym. 2004, 379). Haastattelujen perusteella tunnettuuden ei koeta olevan tasaisesti jakautunut asiakasyritysten sisällä, mutta silti kauttaaltaan tunnettuuden koetaan olevan riittävän hyvällä tasolla:

”Kyllä meillä ihan hyvin tunnetaan, sillä tasolla kun pitääkin, mutta syvällisemminkin voisi tuntea. Mutta kun kuulevat sanan Oilon, niin tietävät mistä puhutaan. Hankintaorganisaatio tietää enemmän, kun on

neuvoteltu sopimuksia sekä suunnittelu & teknillinen tuki ja ne ketkä ollut hankinta neuvottelussa mukana, tuntevat varsin hyvin.” A3

Lisäksi Oilonin erittäin vahva asema Suomen markkinoilla luonnollisesti edesauttaa brändin tunnettuutta alan yrityksissä. Kokonaisuudessaan voidaan sanoa, että Romaniukin ja Sharpin (2004) mukaan oleellista brändi-informaation määrää sekä laatua on haastateltavissa yrityksissä runsaasti. Tämä on tärkeää, sillä brändistä on oltava tietoisuus, ennen kuin siitä voi alkaa muodostua mielikuvaa ja siihen liittyviä assosiaatioita (Keller 1993).

4.2.2 Merkitykset - Mikä olet?

Asiakaskohtaisen brändipääomapyramidin toinen askelma pitää sisällään joukon asioita suorituskyvystä mielikuviin ja maineeseen. Kuhnin (2008) mukaan suorituskyvyllä tarkoitetaan brändin yhdistymistä suorituskyyyn liittyviin brändiassosiaatioihin. Assosiaatioilla tarkoitetaan esimerkiksi mielikuvia tuotteessa käytettävistä raaka-aineista, tuotteen ominaisuuksista, luotettavuudesta, kestävyydestä ja hinnasta.

Haastateltavien mielipiteet ja assosiaatiot Oilonin tuotteiden suorituskyyyn vaihtelevat eri aspekteittain. Tuotteita pidetään teknisesti pääosin hyvinä:

”Kyllä tässä tulee vertailtua poltintoimittajia, niin kyllä nää Oilonin ratkaisut ovat rakenteellisesti aika erilaisia kuin monet muut. Joihinkin kohtiin Oilonin ratkaisut ovat ihan parhaimpia, toisissa kohteissa saattaa sitten olla vaikeampaa. Useimmiten Oilonilla on kuitenkin tarjota kelpo ratkaisuja.” A2

Asiakkaat toivoivat Oilonilta projektien kokonaisratkaisujen toimittamista pelkästään tuotteen toimittamisen sijaan. Tämä liittyi projektin vastuun pirstaloituneeseen luonteeseen nykytilanteessa. Asiakkaan kokeman riskin ymmärtäminen on varsin olennainen asia brändien merkityksen ymmärtämisessä B2B-kontekstissa (De Chernatony ym. 2008). Asiakkaan näkökulmasta suurempi kokonaistoimitus tarkoittaa pienempää vastuun jakautumista eri osapuolille. Itse tuotteet ja tarjonta vastaavat

asiakkaiden vaatimuksia hyvin ja tarjontaan ollaan pääosin tyytyväisiä. Kaikessa ei kuitenkaan olla onnistuttu:

”Yksi laitekokonaisuus on, jota ei enää ole ostettu Oilonilta. Muita on ostettu Oilonilta, mutta näitä katolla olevia soih tupolttimia, niihin teiltä ei oikein tahdo löytyä kunnollista ratkaisua. Siinä on ollut jossain projekteissa vaikeuksia, voi sanoa, että se ei teillä ole samaa tasoa kuin muut teidän tuotteet.” A4

Oilonin brändiin liitettäviin suorituskkyassosiaatioihin lukeutuu käsitys panostuksesta tuotekehitykseen. Jensenin ja Klastrupin (2008) mukaan kaikilla brändi-assosiaatioilla on emotionaalinen sekä rationaalinen ulottuvuus. Asiakkaat antavat arvoa tuotekehityspanostuksille ja siihen nivoutuu rationaalisuuteen perustuvien assosiaatioiden lisäksi emotionaalinen usko ja tuntemus Oilonin kyvystä kehittyä:

”Suorituskyky on kovalla tasolla. Mä tiedän, millaiset testiasemat Oilonilla on Lahdessa, mä oon nähny ne ja siellä haetaan koko ajan vähempipäästöistä ja kaikkea semmoista. Minä arvostan semmoista. Sen verran iso firma Oilon on, että siellä pystytään tuotekehittämään, se on kyllä hyvä asia, jolle annamme arvoa.” A4

Hinnalla Oilonin tuotteet eivät aina pysty kilpailemaan, ja siten hintakilpailukyky assosioidaan haastavaksi:

”Hintakilpailukyky on sitten toinen asia, joka ei ihan aina osu meidän haarukkaan Projekteittain vaihtelee totta kai hirveästi, riippuu skopista. Niissä on kyllä hirveesti eroja, välillä Oilon on kallein, välillä keskihintainen, välillä ihan ok. Oilonilla kyllä usein löytyy hyvin perustelut sille, että miksi joku maksaa enemmän ja yleensä ne laitteet ovat silloin luotettavammat ja massiivisemmat.” A3

De Chernatonyn ja Cottamin (2008) mukaan tuotteella on fyysisen tuotteen lisäksi muitakin ulottuvuuksia, jotka vaikuttavat asiakkaan kokemaan hyötyyn. Oilonin varaosaliiketoimintaan kiinnitti moni haastateltava positiivista huomiota ja sen

toimivuutta kiiteltiin useissa asiayhteyksissä. Käyttöönotoista puolestaan nousi jonkun verran negatiivista keskustelua ihmisten vaihtuvuuden ja laskutuksen vaikeuden takia. Käyttöönotto nähdään osana ostettua kokonaisuutta, ei niinkään erikseen ostettavana lisäpalveluna ja käyttöönottopalvelun koetaan usein aiheuttavan tarpeetonta kädenvääntöä osapuolten välillä.

Maine ja mielikuvat

Mainetta ja Oiloniin liittyviä mielikuvia käsiteltäessä on muistettava, että haastateltavilla on pitkältä aikaväliltä muistijälkiä Oilonista. Voidaan siis sanoa, että kaikilla haastateltavilla on jonkinlainen käsitys Oilonin maineesta, ja viimeaikaiset tapahtumat muodostavat päällimmäisenä olevia mielikuvia. Aikaisemmat mielikuvat vaikuttavat aina seuraavien muodostumiseen (Hatch & Schultz 2003). Oilonin maine nähdään positiivisena kaikkien haastateltavien toimesta:

”Oilonilla on hyvä maine, oikein hyvä maine. Varaosia saa erittäin hyvin ja laitteet ovat pääsääntöisesti hyviä laitteita.” A5

Maineeseen ja mielikuviin liittyviä assosiaatioita kysyttäessä haastateltavat käyttivät sanoja laadukas, erittäin edistyksellinen, luotettava, mutkaton ja kansainvälinen. Maineeseen esilletuomisessa Oilonilla nähtiin olevan hieman puolestaan parantamisen varaa:

”Kyllä se maine mun mielestä hyvä on. Mutta mun mielestä Oilon ei ole hirveän aktiivinen sen mainepuolen esilletuomisessa. Nimenomaan markkinointipuolessa ei Oilonia oikein näe. Oilon tulee vastaan sitten enemmän asiayhteyksissä. Mielestäni Oilon voi jäädä helposti taka-alallekin, se vaatii sen, että pitää osata kysyä ja tuntea brändi jo entuudestaan. Kun Oilonin kanssa on tekemisissä, niin silloin se brändi tulee paremmin esille.” A1

Worchesterin (2009) mukaan brändi-imago kuvaa sidosryhmien kaikkia kokemuksia, ajatuksia, tuntemuksia, uskomuksia ja tietoa, joita ihmiset kokevat yrityksen brändi-

imagoa kohtaan. Tämän takia on merkittävää myös se, että Oilonin alihankitut palvelut vaikuttavat myös brändi-imagon muodostumiseen:

”Projekteissa on aina erilaisia kädenvääntöjä riippuen projektista, jotkut menevät paremmin ja toisissa on enemmän haasteita. Se riippuu myös siitä, mistä palveluita tulee, asennusporukatkin ovat erilaisia. Mutta siitä se lähtee sitten muodostumaan se kuva, että miten asiat hoituvat siellä saitilla.” A2

Lisäksi maineen kannalta on huomioitava, että maineen vaikutuspiiri on yrityksen suoraa vaikutuspiiriä laajempi. Yrityksen kanssa suoraan tekemisissä olevat ihmiset jakavat mielipiteitään ja kokemuksiaan brändeistä vaikuttaen kolmansien osapuolien ostopäätöksiin. (Melewar & Alwi Syed 2015, 116.) Nämä jaetut mielipiteet ja kokemukset alkavat muodostua henkilön omiksi mielipiteiksi, joista henkilön kokema maine kehittyy. Maine on mielikuvia pysyvämpi asia ja maineeseen sisältyy useanlaiset mielikuvat pidemmältä ajalta. (Fombrum & van Riel 1997.)

Negatiivisia sävyjä maineeseen ja mielikuviin liittyen ovat aiheuttaneet tilanteet, joissa on ollut epäselvyyksiä. Huono informaationkulku mainittiin useissa tilanteissa, jonka koettiin aiheuttavan negatiivista ja salaperäistä mielikuvaa toiminnasta:

”Toisaalta kun kaupat on tehty, niin lähtötietojen saaminen on ollut todella pitkäväteistä, ja tällainen vitkuttelu voi joskus vaarantaa koko projektin. Sitten on ehkä semmosta, että lisähankintatarjoukset ynnä muut sellaiset tarjoukset eivät ole riittävän yksilöityjä, että mitä siihen oikeastaan kuuluu siihen tarjoukseen. Joudutaan selvittelemään, että kuuluuko jotain vai eikö kuulu ja niin edelleen.” A1

Erityisesti ongelmatilanteissa informaation kulussa toivottiin parannusta. Tämä on merkittävä ristiriita Oilonin arvolutapauksen kanssa, jossa asiakasta ei nimenomaan jätetty yksin ongelmien kanssa. Oilonin toivottiin olevan proaktiivinen ongelmatilanteiden ratkaisemisen informoinnissa, jota se ei ole aina ollut:

”Näissä ongelmatilanteissa ei aina ollut ihan niin selkeää, että mistä ne ongelma johtuu. Oilon ei kertonut meille, kuinka ongelmanratkaisu etenee ja emme sitten tienneet, tekevätkö he asian eteen ylipäänsä mitään. Se oli pieni kolaus Oilonin maineelle kyllä.” A6

4.2.3 Vastakaiku - Mitä sinusta ajatellaan?

Asiakaskohtaisen brändipääomapyramidin kolmas askelma pitää sisällään asiakkaan brändiassosiaatioiden pohjalta muodostamat arvostelut, myyntihenkilökunnan sekä suhteet. Asiakas muodostaa kokonaiskäsityksiä ja arvosteluja brändiä ja brändiin liittyvää informaatiota kohtaan, jota Keller (2003) luonnehtii asenteeksi. Asteet muodostuvat kaikista kohtaamisista ja kokemuksista brändin kanssa toimimisesta muodostaen suhteen asiakkaan ja brändin välille.

Kokonaisuudessaan Oilon nähdään teknisesti edistyksellisenä toimijana, jonka palvelun laatu on korkealla tasolla:

”Kyllä Oilonilla on etumatkaa muihin nähden teknisellä puolella. Se että myös tutkitaan, eikä vaan toimiteta johtaa siihen, että oilonilaiset ymmärtävät ja osaavat asiansa paremmin. Musta se on oikeastaan sen pohja.” A4

Huoltopuolella Oilonin toiminnan nähdään heikentyneen aikaisemmasta tasosta ja syyksi nostettiin henkilöstönvaihdosten yleisyys. Dokumentaation, tarjousten tarkkuuden ja projektien lähtötietojen saamisen suhteen oltiin myös petettyneitä:

”Se on ollut vähän salaperäistä ja pitkäpiimäistä. Vähänkun toimitaan yhteistyössä ja toiminta on vähän epävirallisella tasolla, esim. keskustelun tasolla, niin silloin ei tapahdu mitään. Kun kaupat on tehty, niin lähtötietojen saaminen on ollut todella pitkäväteistä. Tarjoukset eivät ole riittävän yksilöityjä, että mitä siihen oikeastaan kuuluu siihen tarjoukseen. Joudutaan selvittelemään, että kuuluuko jotain vai eikö kuulu jne.” A1

Suhteet ja myyntihenkilökunta

Suhteita voidaan erotella niihin liittyvien sidosten perusteella, jotka yhdistävät osapuolia. Nämä sidokset voivat perustua tunteisiin, erilaisten asioiden varaan tai näiden yhdistelmiin. (Fournier 1998, 346.) Suhteiden hoidosta Oilon saa paljon positiivista palautetta. Erityisesti samojen, tuttujen yhdyshenkilöiden kanssa toimiminen saa kiitosta ja sen katsotaan edesauttavan sujuvaa liiketoimintaa:

”Mulla on pelkästään myönteistä kokemusta Oilonin kanssa toimimisesta. Samat henkilöt keiden kanssa on vuosia tehty yhteistyötä, ne tietävät meidän hankaluudet, ja me heidän. Sillä lailla se tieto kumuloituu ja se helpottaa asiointia valtavasti.” A2

Blackstonin (1992) mukaan asiakkaan ja brändin välinen suhde määrittyy pitkälti asenteiden ja käyttäytymisen perusteella: kuinka asiakas kokee ja reagoi brändiin, ja kuinka brändi käyttäytyy ja reagoi asiakkaaseen. Asenteiden voidaan nähdä olevan ennakkoasetelmia, joiden läpi asiakas näkee brändiin liittyvän informaation. Asiakkaan ja Oilonin välistä suhdetta ja niiden välisiä asenteita kuvaillaan sanoilla kaverillinen, lämmin, luotettava, käytännöllinen ja mutkaton. Usein todettiin, että Oilonin kanssa on miellyttävä asioida:

”Musta oilonilaiset ovat tosi avoimia ja ystävällisiä, me voidaan avoimesti keskustella puolin ja toisin mitkä ovat liikkumavarat ja muut ja se toimii kyllä. Luotettava kuvaa musta hyvin, kun Oilon lupaa jotain niin kyllä se niin aina sitten tapahtuu. Ja asiat käydään perusteellisesti läpi ja erityisesti tykkään siitä että aina kun toimitaan, niin siellä on vastapuolella sellainen ihminen joka oikeasti tietää ja tuntee asiansa, ettei tarvi asiaa pallotella henkilöltä toiselle.” A3

Kuhn ym. (2008) ehdottavat, että tunteilla ei olisi kovin suurta merkitystä B2B-kaupanteossa. Näyttäisi kuitenkin siltä, että tunteiden merkitys ei ole täysin poissuljettua B2B-kontekstissakaan. Schwarzin (2000) mukaan ihmisten tekemät päätökset eivät tapahdu tyhjiössä, vaan tunteet vaikuttavat ennen päätöstä, päätöstä

tehdessä ja sen jälkeenkin. Haastatteluissa nousi esille myös tunteiden merkitys suomalaisuuden suosimisen muodossa:

”Valinnanteossa puntaroidaan se historia, että miten asiat on ennen sujunut. Eli jos jonkun kanssa asiat on sujunut, niin eihän sitä voi sulkea pois. Mä aina myös tykkään suosia suomalaisia tuotteita, kun kuitenkin Suomessa ollaan, sen verran sinivalkoista ajatusta itse tykkään vaalia.”
A2

Vaikka ostopäätös useimmiten B2B-kontekstissa tehdäänkin kilpailutuksen kautta, on ihmisillä ja heidän tunteillaan mahdollisuus vaikuttaa näihin pisteytettäviin asioihin, joiden pohjalta valinnat tehdään. Brändillä on siis arvoa:

”Kyllä mä ymmärrän sen, että tuotekehittely maksaa jotain, ja brändi on tae myös siitä, että saa tiettyä laatua ja luotettavuutta. Ja sillä on merkitystä, se tulee otetuksi huomioon meidän pisteytyksissä.” A2

Van Rielin (2005) tutkimus tukee tätä brändin arvon asemaa myös B2B-markkinassa. Hänen mukaan tuotteen ollessa monimutkainen tai teknisesti vaativa on brändillä ostajan riskiä vähentävä vaikutus. Tämä puolestaan näkyy arvostuksena brändiä kohtaan. Riskin välttäminen nousi esiin myös haastatteluissa, kun keskusteltiin Oilonin toiminnan parannettavista asioista. Esimerkiksi modernisointien yhteydessä toivottiin, että kokonaistoimitus entisen kohteen purkamisesta uuden laitteen vaihtoon ja käyttöönottoon tulisi samalta taholta kokonaisvastuun selkiyttämiseksi.

B2B-yhteydessä brändin arvostus vaihtelee ja joissain tilanteissa brändiin kiinnitetään enemmän huomiota kuin toisissa (De Chernatony ym. 2008). Mielenkiintoinen huomio oli se, että asiakas mainitsi brändillä olevan merkitystä pienemmissä projekteissa, kun taas isoissa projekteissa hinta oli määräävin tekijä. Tätä voitaneen selittää sillä, että isommat projektit sitovat enemmän asiakkaan omaa henkilöstöä, jolloin ongelmatilanteistakin selvittää usein paremmin ilman apua. Pienemmissä projekteissa tuotteen itsenäiseen toimintavarmuuteen kiinnitetään enemmän huomiota, jolloin brändi nousee esiin. Kokonaisuudessaan tällä alalla tekniikka on kuitenkin tärkein ja sen jälkeen hinta. Näiden jälkeen tulevat muut tekijät:

”Aluksi täytyy täyttää tekniset vaatimukset ja sitten aletaan kilpailla hinnalla. Tasavertaisissa tilanteissa brändillä voi sitten olla merkitystä. Tuotteen pitää vain olla niin hyvä ja sitten kilpailukykyinen hinnaltaan, ei siinä oikeen muulla väliä.” A4

4.2.4 Suhteet - Mitä sinusta ja minusta?

Asiakaskohtaisen brändipääomapyramidin ylin askelma koostuu yhteistyöratkaisuksista. Tutkimukseen valitut haastateltavat ovat jo valmiiksi asiakassuhteessa ja siten yhteistyökumppaneita Oilonin kanssa, joten tämä osio keskittyi enemmän kartoittamaan tulevaisuuden mahdollisuuksia ja asioita, joissa voitaisiin olla parempia. B2B-markkinalla asiakassuhteen molemmat osapuolet etsivät pidempiaikaisempia ostaja-toimittaja-suhteita, joista pyritään kehittämään tehokkaampia ja tuottavampia. Tämä tarkoittaa suurempaa luottamusta ja sen myötä suurempaa uskollisuutta toimivaan asiakassuhteeseen. (De Chernatony 2011, 156–158.)

Esiin nousee jälleen samoja ongelmakohtia, joita aikaisemminkin. Näitä ongelmakohtia ovat dokumentaatio, tarjousten sisältö ja informaation kulku:

”Epätietoisuus tekee turhaan epävarmaa oloa asiakkaalle, kun ei oikein tiedä mitä tulevan pitää.” A1

Asiakassuhteita ajatellessa tulisi kiinnittää huomiota asiakassuhteen kokonaiskuvaan ja siten asiakassuhteen arvoon. Asiakassuhteen arvo koostuu etenkin B2B-markkinalla pitkällä aikavälillä useista eri ostotapahtumista ja siten esimerkiksi tuotteen ympärille myytäviin lisäpalveluihin kannattaa panostaa. (Keller 2013, 135.) Oilonin tapauksessa asiakkaat toivoivat parannuksia tuotetarjontaan ja tuotteen suorituskykyä tulisi parantaa ”ei niin vahvoilla segmenteillä”, joista esimerkkinä mainittiin soihtupoltin, jonka kanssa asiakkaalla on ollut ongelmia. Tämä koettiin hankalaksi brändin kannalta, koska asiakas joutuu ostamaan projektiin osan laitteista Oilonilta, ja soihtupolttimen kilpailijalta. Lisäksi lisäpalveluihin, kuten huoltopalveluun ja käyttöönottopuolelle toivottiin parannusta:

”Mutta service, huolto ja hälytystoiminta on huonolla tolalla. Jos muualta ei saada niin sitten ostetaan sitä Oilonilta. Tätä aluetta parantamalla voisi olla enemmän käyttöä sille toiminnalle. Mun mielestä se on vähän nolo tilanne, eikös sen valmistajan itse pitäisi olla se ensimmäinen vaihtoehto, eikä viimeinen. Paras apu saadaan yksityisiltä yrittäjiltä, eikä valmistajilta.” A5

B2B-markkinassa organisaatioiden väliset ostotapahtumat vievät enemmän aikaa ja siten esimerkiksi hintoja ja muita tekijöitä arvioidaan useiden ihmisten toimesta. Tämä tarkoittaa usein myös sitä, että yritykset tapaavat useasti neuvotteluiden muodossa ennen oikean transaktion tapahtumista. (De Chernatony ym. 2008.) Ajansäästö erilaisten sopimusten teossa nousi myös muutama otteeseen haastatteluissa pinnalle. Erilaisten raamiehtojen mahdollisuutta projekteihin pohdittiin, mikä voisi vähentää sopimusten tekoon kuluvaa aikaa.

4.3 Johtopäätökset ja teoreettisen viitekehyksen uudelleenarviointi

4.3.1 Brändi-identiteetin ja brändi-imagon toisiinsa linkittyminen

Brändi-identiteetti ja brändi-imago ovat toistensa kaltaisia, mutta kuitenkin erillisiä käsitteitä (Nandan 2005). Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin identiteetin tutkimiseen Urden (2013) yhdeksästä elementistä koostuvaa yritysbrändin identiteettimatriisia, joka porautuu yrityksen sisältä brändiin vaikuttaviin tekijöihin. Imagon tutkimiseen käytetty Kellerin (2003) asiakaskohtainen brändipääomapyramidi puolestaan keskittyy asiakkaalle näyttäytyvään brändiin. Näiden näkökulmaerojen takia brändin identiteettiä ja imagoa ei voi aivan suoraan verrata toisiinsa, vaan niistä on löydettävä yhtymäkohtia. Esimerkiksi Urden (2009) listaamat yrityksen arvot eivät näyttäydy sinällään suoraan asiakkaalle, vaan ne välittyvät epäsuorasti toiminnan kautta.

Yritysbrändin identiteettimatriisiin kaikki elementit linkittyvät toisiinsa ja reflektioivat toisiaan. Alin rivi, tässä tutkimuksessa kivijalaksi nimetty rivi, kuvaa organisatorisia arvoja. Missio ja visio eivät välttämättä näyttäydy suoraan asiakkaalle, mutta ohjaavat

toimintaa taustalla. Yrityskulttuuri puolestaan näkyy yrityksen tavoissa toimia, mikä taas näkyy selvemmin asiakkaalle erilaisissa kohtaamisissa. Kompetenssit tulevat alimmasta rivistä kaikkein vahvimmin esiin asiakasrajapinnassa, sillä kompetenssien päälle yritys rakentaa toimintaansa, ja kompetenssit tekevät yrityksestä erityisen erottaen sen kilpailijoistaan (Urde 2013). Kompetenssit ovat myös alimmasta rivistä se elementti, josta asiakas muodostaa helposti arvioita, mielikuvia ja arvosteluita yrityksestä.

Keskimmäinen rivi, tässä tutkimuksessa ytimeksi nimetty rivi summaa yrityksen brändi-identiteetin. Ydinarvot ovat sellainen elementti, jotka vaikuttavat kaikessa yrityksen toiminnassa, mutta eivät välttämättä suoranaisesti tule koetuksi asiakkaan roolissa. Persoonallisuus ja ilmentymä tulevat puolestaan vahvemmin esille. Logot, värit ja design ovat läsnä kohtaamisissa asiakkaan ja yrityksen välillä ja persoonallisuudella tarkoitetaan asiakkaan mielessä rakentuvaa kokonaiskuvaa yrityksestä. Ylin rivi, tässä tutkimuksessa rajapinnaksi nimetty rivi, kuvastaa brändin välittymistä. Arvolupaus eli se, mitä yritys lupaa asiakkaalle, on ehkä asiakassuhteen kannalta merkitsevin elementti. Hyvä arvolupaus johtaa halutunlaiseen asiakassuhteeseen ja sen myötä positiivisiin ostopäätöksiin. (Rintamäki ym. 2007.) Suhteiden elementti pitää sisällään kaikki kohtaamiset ja tavat hoitaa asiakassuhteita, joka on tämän tutkimuksen perusteella suurin yhtymäkohta brändi-identiteetin ja brändi-imagon välillä B2B-markkinassa. Positio muodostuu monen tekijän summana asiakkaan mielessä ja se on myös vahva kosketuspinta imagon ja identiteetin välillä.

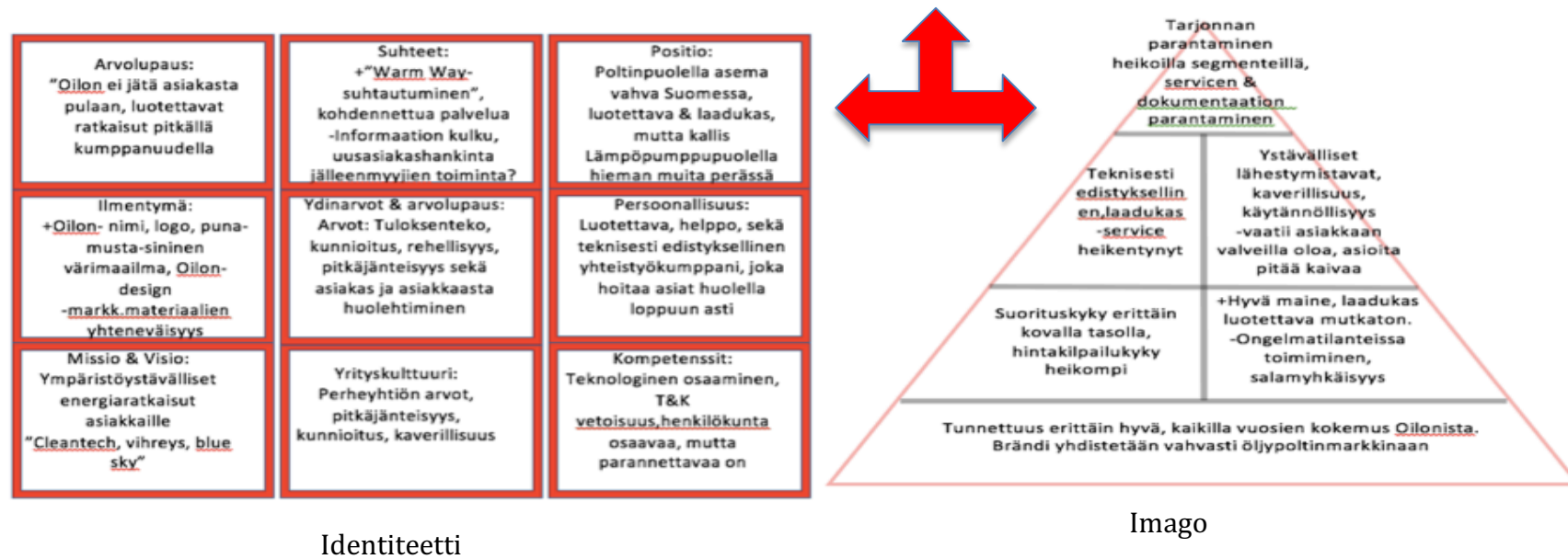
Brändi-identiteetti ja brändi-imago ovat kaksi erilaista näkökulmaa brändistä puhuttaessa, kuten Urde ym. (2011) esittävät inside-out sekä outside-in - ajattelussaan. Yrityksen sisällä tehdyt valinnat eivät välttämättä välity halutulla tavalla asiakkaalle asti, vaan kokonaismielikuvan brändistä asiakas rakentaa itse omista näkökulmistaan.

4.3.2 Oilon-brändin identiteetti ja imago

Tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen runkona toimi Royn ja Banerjeen (2008) malli yhtenäisen yritysbrändin rakentumisesta brändi-identiteettiin sekä brändi-imagoon. Seuraavaan kuvioon 14 on koottu tämän tutkimuksen perusteella hahmotelma

Oilon-brändin jakautumisesta identiteettiin sekä imagoon. Kuvioon on kerätty avainsanoja kuvailemaan kutakin aiemmin esitetyn elementin teemaa.

Oilon brändi



Kuvio 14. Oilon-brändin jakautuminen identiteettiin sekä imagoon

Kuten kuvioista 14 näkyy, paljon samankaltaisia ajatuksia esiintyy sekä identiteetti- että imagopuolella. Tuotteisiin ja suorituskyykyyn liittyvissä asioissa molemmilla puolilla nousee esiin esimerkiksi positiivisessa mielessä luotettavuus ja korkea laatu. Negatiivisessa mielessä haastava hintakilpailukyky on molemmilla puolilla tiedossa. Suhteita katsotaan molempien osapuolten näkökulmasta hoidettavan ystävällisellä otteella, mutta eroavaisuuksia tulee asioiden hoidon tasossa. Sisältä katsoen asioiden uskotaan hoidettavan ”huolella loppuun asti”, kun taas asiakkailta esiin nousee ongelmatilanteissa heikko toiminta sekä eräänlainen salamyhkäisyys. Tämä on vahvasti ristiriidassa arvolupauksen sekä Oilonin brändin ytimen kanssa, kun puhutaan ettei asiakasta jätetä pulaan ja että asiakkaasta pidetään huolta. Informaationkulun heikkous tiedostettiin yhden haastateltavan toimesta sisältä katsoen, mutta ulkoisesti useat haastateltavat mainitsivat informaation huonon kulun ja sen negatiivisen vaikutuksen koettuihin mielikuviin sekä käsitykseen Oilonin maineesta.

Kompetenssipuolella Oilon mielletään teknisesti vahvana toimijana asiakkaiden arvostaessa Oilonin tekemiä panostuksia tuotekehitykseen. Henkilökunnan kompetensseissa oli samansuuntaisia ajatuksia siitä, että he ovat ystävällisiä sekä osaavia. Asiakkaan näkökulmasta nousi kipukohdaksi kompetenssipuolella henkilöstön vaihtuvuus tietyissä osissa liiketoimintaa, erityisesti huoltoliiketoiminnassa. Asiakkaat selvästi arvostavat mahdollisuutta asioida entuudestaan tutun ja asioihin jo paneutuneen henkilön kanssa, ja tämän koetaan heikenneen erityisesti huoltoliiketoiminnassa suuren vaihtuvuuden myötä. Kaverillisuus nousi usein asiakkaiden haastatteluissa esiin, yhteydenpitoa muussakin kuin kaupantekotilanteessa arvostettiin ja tämän katsottiin vahvistavan lämmintä asiakassuhdetta Oilonin ja asiakasyrityksen välille. Tämän perusteella Oilonin brändin kannalta olisi tärkeää, että asiakasyrityksiä hoitaisi aina yksi henkilö, joka huolehtisi asiakkuudesta kokonaisuutena toimien pääyhdyshenkilönä Oilonin ja asiakasyrityksen välillä. Tämä helpottaa ja lisää informaationkulkua, kun keskustellut asiat eivät unohdu eri toimijoiden välille.

Yhteistyön parantamiseksi ja lisäämiseksi asiakkaiden puolelta tuli toiveita parantaa tuotteiden ohessa tulevien dokumenttien tasoa, mikä vähentäisi merkittävästi epävarmuutta sekä epäselvyyksiä asioidessa Oilonin kanssa. Lisäksi tarjonnassa nousi esiin joitain heikkoja kohtia, joita asiakkaat toivoisivat saavansa Oilonilta. Toimitusten kokonaisvaltaisemman hallinnan toivottiin lisääntyvän: Oilon voisi operoida koko

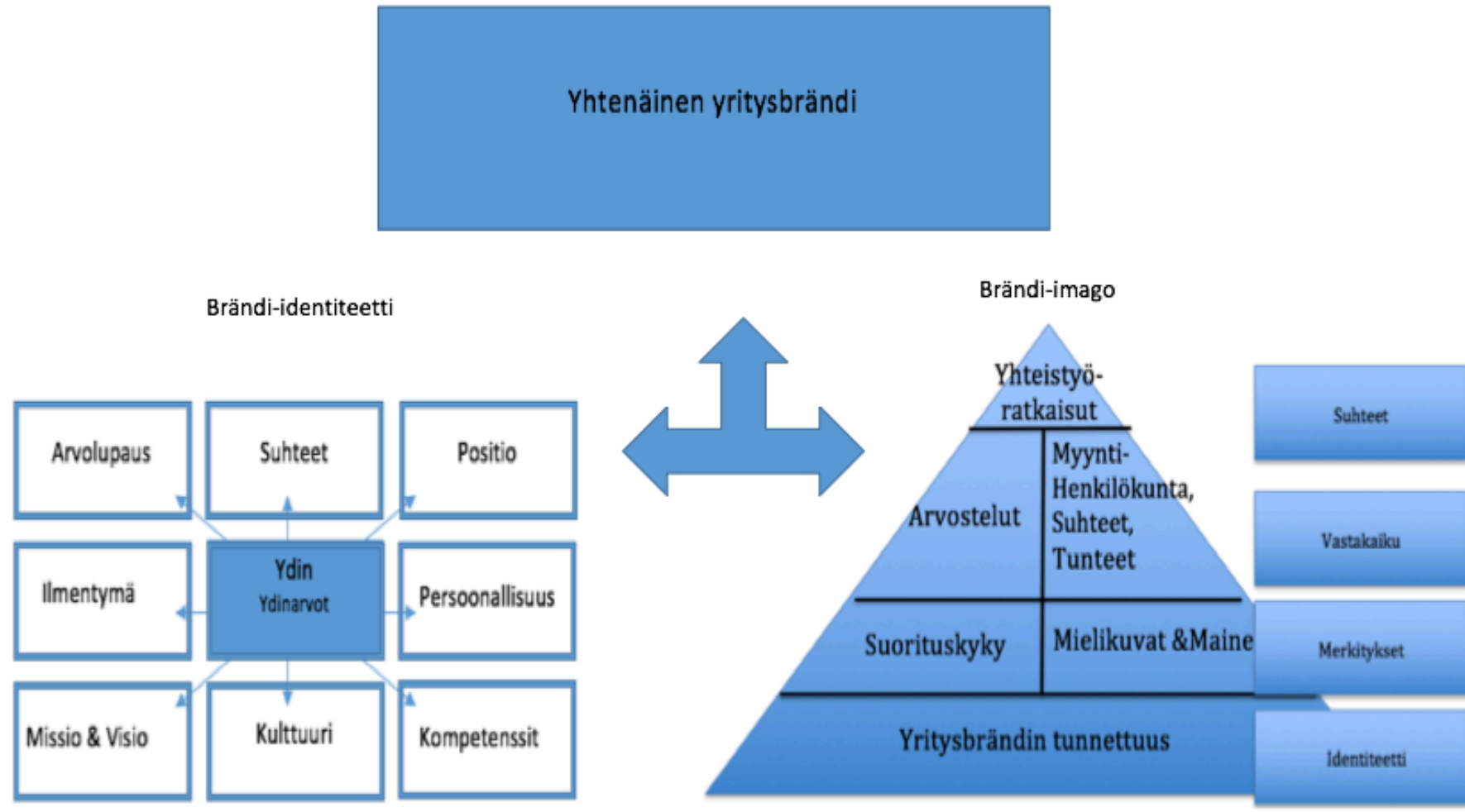
projektia, ei vain toimittaa poltinta. Samankaltaisia ajatuksia nousi myös sisäisessä haastattelussa esiin.

4.3.3 Teoreettisen viitekehyksen uudelleenarviointi

Yritysbrändin identiteettimatriisi sekä asiakaskohtainen brändipääomapyramidi soveltuivat teorioina erinomaisesti tutkimuksen käyttötarkoitukseen. Erityisesti imagoa käsittelevässä teoriaosuudessa esiteltyt asiakaskohtaiset brändipääomapyramidit erosivat toisistaan markkinatyypin puolesta. B2C-markkinan pyramidisovelluksen tärkein eroavaisuus B2B-markkinan pyramidisovellukseen oli tunteiden vaikutuksen katoaminen muuttuen suhteeksi ja henkilökunnan vaikutukseksi sekä mielikuvien vaihtuminen maineeksi. Tämän tutkimuksen perusteella tunteiden vaikutus on läsnä myös B2B-kontekstissa, mutta tunteiden vaikutus vain välittyy erilaisen mekanismin kautta. B2B-markkinoilla projekteja usein kilpailutetaan, mutta tunteet sisältyvät kilpailutuksessa käytettäviin toimintatapoihin. Lisäksi tässä tutkimuksessa jokaisella haastateltavalla oli pitkän kokemuksen myötä käsitys Oilonin maineesta, mutta silti jokaisella oli myös olemassa tuoreempi mielikuva Oilonin toiminnasta.

Näiden asioiden perusteella esitetään pyramidimallin B2B-versioon sisällytettävän enemmän asioita perinteisemmästä B2C-pyramidimallista. Maineen rinnalle tutkija nostaa lyhyempiäaikaisten mielikuvien olemassaolon, josta maine pitkällä aikavälillä muodostuu. Suhteiden sekä myyntihenkilökunnan roolia B2B-markkinassa ei tule aliarvioida, mutta myös tunteilla on tämän tutkimuksen perusteella jalansijaa päätännässä. Tämä tukee Schwarzin (2000) esittämää ajatusta tunteiden vaikutuksesta päätöksentekoon päätännän eri vaiheissa.

Identiteettimatriisissa puolestaan arvolupauksen rooli vaikuttaa tämän tutkimuksen perusteella ylikorostetulta matriisin muihin elementteihin nähden. Arvolupaus on nostettu Urden (2013) matriisissa kahteen kertaan kuvioon, ytimeen sekä omaksi elementikseen. Viitekehystä arvioidessa tutkija esittää, että arvolupaus laitettaisiin samaan tasoon muiden elementtien kanssa, sillä yritysbrändin moniulotteisen luonteen takia yhtä elementtiä ei tulisi tässä mallissa korostaa muita enempää. Kuvio 15 esittää teoreettisen viitekehykseen ehdotettavat muutokset



Kuvio 15. Teoreettisen viitekehyksen uudelleenarviointi

Kuviossa 15 esitetään teoreettiseen viitekehykseen muutoksia identiteettipuolella arvolutauksen roolissa osana yritysbrändin identiteettiä sekä imago-puolella mielikuvien sekä tunteiden nostamisessa osaksi B2B-asiakaskohtaista brändipääomapyramidia.

Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimusta tehdessä nousi esiin mahdollisuuksia myös jatkotutkimuksille. Oilonin kontekstissa tutkimusta voisi laajentaa imagopuolelta valittuja asiakasyrityksiä laajemmaksi tutkimukseksi. Toinen Oilonin näkökulmasta mielenkiintoinen näkökulma olisi laajentaa tutkimuksen maantieteellistä rajausta ja siten päästä käsiksi Oilon-brändiin kansainvälisessä kontekstissa. Teoreettisen viitekehyksen näkökulmasta Kuhnin (2008) asiakaskohtaisen brändipääomapyramidin B2B-sovelluksessa ilman jalansijaa jääneiden tunteiden vaikutusta voisi tutkia laajemmin B2B-kontekstissa.

5 YHTEENVETO JA LOPPUPÄÄTELMÄT

Tämän tutkimuksen tarkoitus oli kuvata ja analysoida, miten brändi-identiteetti ja -imago muodostuvat ja mitä kosketuspintoja näiden kahden käsitteen välillä on. Tutkimusongelmaa käsitellään seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1. Miten Oilonin johto määrittelee yrityksen brändi-identiteetin?
2. Miten Oilonin avainasiakkaat näkevät yrityksen brändi-imagon?
3. Millaisia yhteneväisyyksiä/eroavaisuuksia case-yrityksen brändi-identiteetin ja -imagon välillä voidaan löytää?

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu yritysbrändin ympärille jakaen yritysbrändin kahteen osa-alueeseen: brändi-identiteettiin sekä brändi-imagoon. Brändi-identiteettiä koskevassa osuudessa paneudutaan syvällisemmin yritysbrändin sisäiseen näkökulmaan, siihen liittyviin elementteihin ja luodaan pohja Oilonin brändi-identiteetin tutkimiselle. Brändi-identiteetti osion pohjaksi nostettiin Urden (2013) yhdeksän elementtinen yritysbrändin identiteettimatriisi. Brändi-identiteetin yhdeksän elementtiä Urden (2013) matriisin mukaan ovat missio & visio, yrityskulttuuri, kompetenssit, ydinarvot, ilmentymä, persoonallisuus, suhteet, arvolupaus sekä positio. Tämän matriisin pohjalta käsiteltiin Oilonin johtoryhmän käsityksiä Oilon-brändin eri elementeistä ja pyrittiin hahmottelemaan kokonaiskäsitystä Oilon-brändin identiteetistä.

Teorian toinen osa-alue syventyy yritysbrändin ulkoisen osan, brändi-imagon näkökulmaan. Brändi-imagon tutkimisen pohjaksi puolestaan nostettiin Kuhnin ym. (2008) B2B-versio asiakaskohtaisesta brändipääomapyramidista. B2B-versio asiakaskohtaisesta brändipääomapyramidista koostuu neljästä askelmasta, jotka ovat identiteetti, merkitykset, vastakaiku sekä suhteet. Tämän teorian pohjalta käsiteltiin Oilonin asiakasyritysten näkemyksiä Oilon-brändistä ja pyrittiin siten hahmottelemaan kokonaiskäsitystä Oilon-brändin imagosta.

Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen tapaustutkimus, jossa empiirinen aineisto luotiin haastattelemalla käyttäen haastattelumenetelmänä puolistrukturoitua

teemahaastattelua. Sisäiset haastateltavat valittiin niin, että koko yrityksen johtoryhmä, kaksitoista henkilöä otettiin mukaan tutkimukseen. Näiden haastattelujen yhteydessä koottiin haastateltavien näkökulmasta tärkeitä asiakasyrityksiä, joiden näkökulmaa Oilon-brändiin haluttiin selvittää. Näiden perusteella valikoitui kuusi asiakasyritystä, joiden näkökulmiin tämän tutkimuksen imago-osuus nojaa. Aineiston analyysissä haastattelut litteroitiin ja teemoiteltiin teoriassa esiteltyjen teemojen mukaan. Analyysissä pyrittiin luomaan haastateltavien kokonaiskäsityksiä käsiteltävistä teemoista ja lopulta näiden perusteella muodostettiin näkemyksiä brändin eri osa-alueista. Lisäksi näille näkemyksille esiintyneitä vastakkaisia näkemyksiä tuotiin esille tuomaan vastapainoa empiiriseen aineistoon.

Tutkimuksen empiirisessä aineistossa Oilon-brändin identiteetti-osuudessa nousi esiin Oilonin toiminnan kulmakiviä. Brändin ytimessä vaikuttavia perheyhtiön arvoja heijastui lähes jokaiseen haastateltavaan teemaan, ja kantavaksi ajatukseksi nousi kunnioitus, kaverillisuus sekä ”warm way”-suhtautuminen. Yhtiö nähdään sisäisestä näkökulmasta teknisesti edistyksellisenä, luotettavana ja helppona kumppanina, joka pitää asiakasta huolta. Oilonilla ei ole kirjoitettua arvolupausta, mutta tutkimuksen myötä esiin nousi hahmotelma arvolupauksesta: Oilon ei jätä asiakasta pulaan. Suhteiden merkitystä kuvailtiin tärkeäksi ja sen koettiin olevan Oilonin toiminnan vahvuus. Position näkökulmasta Oilonin markkina-asema Suomessa on varsin vahva, muihin kilpailijoihin verrattuna luotettava ja laadukas, mutta paikoin kilpailijoitaan heikompi hintakilpailukyvyltään. Parannettavaa nähtiin kompetenssipuolella henkilökunnan osaamisen kokonaisvaltaistamisessa, uusasiakashankinnassa, informaation kulun sekä hintakilpailukyvyn parantamisessa.

Oilon-brändin imago-osuudessa haastateltavien asiakasyritysten Oilon-tuntemus oli varsin korkealla tasolla ja kaikilla haastateltavilla oli kokemusta Oilonin kanssa toimimisesta useiden vuosien ajalta. Brändi liitettiin vahvasti öljypoltinosaamiseen, mutta sen koettiin mahdollistavan myös etua maalämpö-liiketoiminnassa. Tuotteiden suorituskykyä keuhuttiin kauttaaltaan, mutta hintakilpailukyvyn haasteet nousivat myös imago-osuudessa pinnalle. Mainetta kuvailtiin hyväksi, laadukkaaksi ja luotettavaksi, mutta vastaavasti ongelmatilanteiden hoitamisessa ja toiminnan läpinäkyvyydessä nähtiin olevan puutteita. Teknisesti Oilonin osaamista keuhuttiin edistykselliseksi ja korkeatasoiseksi, mutta esimerkiksi huoltoliiketoimintaan toivottiin parannusta.

Suhteiden hoidossa mainittiin paljon identiteetti-osiossa esiin tulleita asioita, ystävällisiä lähestymistapoja, käytännöllisyyttä ja kaverillisuutta keuhuttiin. Informaationkulun heikkous nousi vahvasti esiin, asiakkaan pitää itse olla jatkuvasti aktiivinen tiedon hankinnassa, mikä koettiin negatiivisena. Tarjontaan toivottiin lisäyksiä Oilonille heikkoihin tuotesegmentteihin sekä dokumentaation tasolle haluttiin parannusta.

Oilonin brändi-identiteetin ja brändi-imagon tärkeimmäksi yhtymäkohdaksi nousi selvästi suhteiden elementti. Sisäisesti kaikki arvot ja ajattelutavat tähtäävät toisten ihmisten kunnioittamiseen ja ystävälliseen kohteluun, joka välittyy asiakassuhteiden kautta asiakkaalle. Ulkoisesti asiakkaat kehuivat Oilonin kaverillisia lähestymistapoja, ja nostivat tiiviit suhteet tärkeäksi osaksi Oilonin brändi-imagoa. Tekniseen osaamiseen ja tuotekehitykseen panostamisen tärkeys nousi molemmissa haastatteluosioissa vahvasti esiin, jonka voi tulkita olevan olennainen osa Oilon-brändiä.

Teoreettiseen viitekehykseen liittyen keskeisimmäksi päätelmäksi voi nostaa asiakaskohtaisen brändipääomapyramidin B2B-sovellukseen nousseet tunteet, sekä mielikuvat. Kuhnin ym. (2008) B2B-pyramidista tunteet on jätetty pois, mutta tämän tutkimuksen perusteella tunteiden merkitystä ei tulisi vähätellä B2B-kontekstissakaan. Tunteet vain välittyvät eri tavalla ja erilaisen mekanismin kautta kuin B2C-kontekstissa. Lisäksi tämän tutkimuksen perusteella yritysbrändiin liittyy pidempiaikaisen maineen lisäksi myös lyhyempiaikaisia, viimeaikaisempia mielikuvia. Maineen rooli on edelleen vahva yritysbrändin imagon muodostumisessa, mutta mielikuvat vievät mainetta hiljalleen johonkin suuntaan.

LÄHTEET

- Aaker, D. A. 2004. Leveraging the corporate brand. *California Management Review*. Vol. 46(3), 6–18.
- Aaker, D. A. & Biel, A. L. 2013. *Brand equity & advertising: Advertising's role in building strong brands*. New York: Psychology Press.
- Aaker, J. L. 1997. Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*. Vol. 34(3), 347–356.
- Abratt, R. & Kleyn, N. 2012. Corporate identity, corporate branding and corporate reputations. *European Journal of Marketing*. Vol. 46(7/8), 1048–1063.
- Abratt, R. & Mofokeng, T. 2001. Development and management of corporate image in South Africa. *European Journal of Marketing*. Vol. 35(3/4), 368–386.
- Alasuutari, P. 1994. *Laadullinen tutkimus*. Tampere: Vastapaino.
- Balmer, J. 2012. Strategic corporate brand alignment. *European Journal of Marketing*. Vol. 46(7/8), 1064–1092.
- Balmer, J. Gray, E. 2003. Corporate brands: What are they? What of them? *European Journal of Marketing*. Vol. 37(7/8), 972–997.
- Balmer, J. & Greyser, S. 2006. Corporate marketing. *European Journal Of Marketing*. Vol. 40(7/8), 730–741.
- Baumgarth, C. 2010. Living the brand: Brand orientation in the business-to-business sector. *European Journal of Marketing*. Vol. 44(5), 653–671.
- Blackston, M. 1992. A brand with an attitude: A suitable case for treatment. *Journal of Marketing Research Society*. Vol. 31(3), 231–241.
- Bendixen, M., Bukasa, K. & Abratt, R. 2004. Brand equity in the business-to-business market. *Industrial Marketing Management*. Vol. 33(5), 371–380.
- Bryman, A. & Bell, E. 2011. *Business research methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Cassell, C & Symon, G. 2005. *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. London: Sage.
- Davis, S. M. 2000. *Brand asset management: Driving profitable growth through your brand*. California: Jossey-Bass.

- De Chernatony, L., McDonald, M. & Wallace, E. 2011. *Creating powerful brands*. Fourth Edition. Oxford: Elsevier.
- De Chernatony, L. & Cottam, S. 2008. Interactions between organizational cultures and corporate brands. *Journal of Product & Brand Management*. Vol. 17(1), 13–24.
- Eggert, A. & Ulaga, W. 2002. Customer perceived value: A substitute for satisfaction in business markets? *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 17(2/3), 107–118.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. *Qualitative methods in business research*. London: Sage.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. *Monenlainen tapaustutkimus*. Kerava: Savion Kirjapaino Oy.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1999. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Faircloth, J., Capella, L. & Alford, B. 2001. The effect of brand attitude and brand image on brand equity. *Journal of Marketing Theory and Practice*. Vol. 9(3), 61–75.
- Flamholtz, E. & Randle, Y. 2011. *Corporate culture: The ultimate strategic asset*. California: Stanford University Press.
- Fombrun, C. & van Riel, C. 1997. The reputational landscape. *Corporate Reputation Review*. Vol. 1(1/2), 5–13.
- Fournier, S. 1998. Consumers and their brands: Developing a relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research*. Vol. 24(4), 343–353.
- Gad, T. 2001. *4-D branding*. London: Financial Times Prentice Hall.
- Gordon, G., Calantone, R. & di Benedetto, A. 1993. Brand equity in the business-to-business sector: An exploratory study. *Journal of Brand Management*. Vol. 2(3), 4–16.
- Grace, D. & O’Cass, D. 2002. Brand associations: Looking through the eye of the beholder. *Qualitative Market Research: An International Journal*. Vol. 5(2), 96–111.
- Gummesson, E. 2005. Qualitative research in marketing. Road-map for a wilderness of complexity and unpredictability. *European Journal Of Marketing*. Vol. 39(3/4), 309–327.
- Harris, F. & De Chernatony, L. 2001. Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*. Vol. 35(3/4), 441–456.

- Hartley, J. 2004. Case study research. Teoksessa Cassel, C. & Symon, G. (toim.) *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. 323–333. London: Sage.
- Hartmann, P., Ibanez, V. & Sainz, J. 2005. Green branding effects on attitude: Functional versus emotional positioning strategies. *Marketing Intelligence & Planning*. Vol. 23(1), 9–29.
- Hatch, M. & Schultz, M. 2001. Are the strategic stars aligned for your corporate brand? *Harvard Business Review*. Vol. 79(2), 128–134.
- Hatch, M. & Schultz, M. 2003. Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*. Vol. 37(7/8), 1041–1064.
- Hatch, M. & Schultz, M. 2008. *Taking brand initiative: How companies can align strategy, culture, and identity through corporate branding*. San Francisco: Wiley Imprint.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. *Tutkimushaastattelu*. Tallinna: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2015. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Kapferer, J. N. 2012. *The new strategic brand management: Advanced insights & strategic thinking*. London: Kogan Page.
- Jensen, M. & Klastrup, K. 2008. Towards a B2B customer-based brand equity model. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*. Vol. 16(2), 122–128.
- Keller, K. 1993. Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*. Vol. 57(1), 1–22.
- Keller, K. 2003. Brand synthesis: The multidimensionality of brand knowledge. *Journal of Consumer Research*. Vol. 29(4), 595–600.
- Keller, K. 2013. *Strategic brand management: Building, measuring and managing brand equity*. Pearson Education. Edinburgh Gate: Harlow.
- Kiviniemi, K. 2010 *Laadullinen tutkimus prosessina*. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. 70–85 Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kotler & Keller. 2012. *Marketing management*. Pearson Education. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Knox, S. & Bickerton, D. 2003. The six conventions of corporate branding. *European Journal of Marketing*. Vol. 37(7/8), 998–1016.

- Koskinen, I., Alasuutari P. & Peltonen T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Kuhn, K., Alpert, F. & Pope, N. 2008. An application of Keller's brand equity model in a B2B context. *Qualitative Market Research*. Vol. 11(1), 40–58.
- Leavy, B. 2003. Assessing your strategic alternatives from both a market position and core competence perspective. *Strategy & Leadership*. Vol. 31(6), 29–35.
- Lincoln, Y. & Guba, E. 1985. *Naturalistic inquiry*. Newsbury Park, CA: Sage.
- Lindroos, J. & Lohivesi, K. 2004. *Onnistu strategiassa*. Juva: Sanoma Pro.
- Low, G. & Lamb, C. 2000. The measurement and dimensionality of brand associations. *Journal of Product & Brand Management*. Vol. 9(6), 350–370.
- Malhotra, N. & Birks, D. 2006. *Marketing resesarch: An applied approach*. London: Pearson Prentice Hall.
- McDonald, M., Frow, P. & Payne, A. 2011. *Marketing plans for services: A complete guide*. London: Wiley & Sons.
- Melewar, T. & Syed Alwi S. 2015. *Corporate branding; areas, arenas, approaches*. London: Routledge.
- Michell, P., King, J. & Reast, J. 2001. Brand values related to industrial products. *Industrial Marketing Management*. Vol. 30(5), 415–425.
- Myers, M., 2013. *Qualitative research in business and management*. London: Sage.
- Nandan, S. 2005. An exploration of the brand identity-brand image linkage: A communications perspective. *Journal of Brand Management*. Vol. 12(4), 264–278.
- Polkinghorne, D. 2005. Language and meaning: Data collection in qualitative research. *Journal of Counseling Psychology*. Vol. 52(2), 137–145.
- van Riel, A., de Mortanges, C. & Streukens, S. 2005. Marketing antecedents of industrial brand equity: An empirical investigation in specialty chemicals. *Industrial Marketing Management*. Vol. 34(8), 841–847.
- Rindell, A. & Strandvik, T. 2010. Corporate brand evolution: Corporate brand images evolving in consumers' every day life. *European Journal of Marketing*. Vol. 22(3), 276–286.
- Rintamäki T., Kuusela H. & Mitronen L. 2007. Identifying customer value propositions in retailing. *Managing Service Quality*. Vol. 17(6), 621–634.
- Romaniuk, J. & Sharp, B. 2004. Conceptualizing and measuring brand salience. *Marketing Theory*. Vol. 4(4), 327–342.

- Roy, D & Banerjee, S. 2008. CARE-ing strategy for integration of brand identity with brand image. *International Journal of Commerce and Management*. Vol. 17(1/2), 140–148.
- Sanchez, J. & Sotorrio, L. 2007. The creation of value through corporate reputation. *Journal of Business Ethics*. Vol. 76(3), 335–346.
- Scwharz, N. 2000. Emotion, cognition, and decision making. *Cognition & Emotion*. Vol. 14(4), 433–440.
- Srivastava, R. 2011. Understanding brand identity confusion. *Marketing Intelligence & Planning*. Vol. 29(4), 340–352.
- Upshaw, L. 1995. *Building brand identity*. New York: John Wiley & Sons.
- Urde, M. 2003. Core value-based corporate brand building. *European Journal of Marketing*. Vol. 37(7/8), 1017–1040.
- Urde, M. 2009. Uncovering the corporate brand's core values. *Management Decision*. Vol. 47(4), 616–638.
- Urde, M. 2013. The corporate brand identity matrix. *Journal of Brand Management*. Vol. 20(9), 742–761.
- Urde, M., Baumgarth, C. & Merrilees, B. 2011. Brand orientation and market orientation: From alternatives to synergy. *Journal of Business research*. Vol. 66(1), 13–20.
- Wong, H. & Merrilees, B. 2008. The performance benefits of being brand-oriented. *Journal of Product & Brand Management*. Vol. 17(6), 372–383.
- Wijaya, B.S. 2013. Dimensions of brand image: A conceptual review from the perspective of brand communication. *European Journal of Business and Management*. Vol. 5(31), 55–65.
- Woodside, A. G. 2010. *Case study research: Theory, methods and practice*. London: Emerald Group Publishing.
- Worchester, R. 2009. Reflections on corporate reputations. *Management Decision*. Vol. 47(4), 573–589.

Sähköiset lähteet

Aaltio-Marjosola, I. 1999. Casetutkimus metodisena lähestymistapana.
<http://www.metodix.com>. 29.04.2016.

BP 2016. *Energy Outlook 2016 edition*.

<http://www.bp.com/en/global/corporate/energy-economics/energy-outlook-2035/carbon-emissions.html>. 10.10.2016.

GEA 2012. Global Energy Assessment - Toward a sustainable future. Cambridge University Press. <http://www.globalenergyassessment.org>. 10.10.2016.

Global Carbon Atlas 2014. Emissions.
<http://www.globalcarbonatlas.org/?q=en/emissions>. 6.9.2016.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>. 21.11.2015.

Oilon Oy 2016. Kotisivut. <http://www.oilon.com>. 5.1.2016.

LIITTEET

Liite 1. Oilonin brändi-identiteetin haastatteluteemat ja kysymykset

Yritysbrändin identiteettimatriisi: Oilon oy

Missio& Visio

1. Miten muotoilet Oilonin Mission & vision
2. Kokeeko että missio ja visio ovat hyvät ja tavoiteltavat yrityksessä- vaikuttaako- jos niin miten vaikuttaa konkreettisesti
3. Sitoutuminen, ohjaavatko M&V omaa työnteokoasi & yksikkösi toimintaa? Jos niin miten?

Kulttuuri

1. Millaisena koet/näet Oilonin yrityskulttuurin?
2. Mistä koet, että yrityskulttuuri syntyy & kumpuaa
3. Miten kulttuuri vaikuttaa omaan työnteokoosi, ja onko siihen vaikea/helppo samaistua
4. Tukeeko kulttuuri viihtyvyyttä & liiketoimintaa

Kompetenssit

1. Mitkä koet/näet Oilonin tärkeimpinä kompetensseina
2. Onko yrityksen Teknologiat & tuotteet kompetenssimielessä maailman luokkaa/kilpailukykyisiä?
3. Vastaako henkilökunnan kompetenssit edelliseen kysymykseen?
4. Mitä kompetensseja pitäisi kehittää?

Ilmentymä

1. Onko mielestäsi Oilonin brändin ilmenemismuodot erottuvia ja identifioivia? Jos on niin miten, jos ei niin mitä muuttaisit

Ydin (Ydinarvot & Arvolupaus)

1. Mitä arvoja näet Oilonin ydin arvoina?
 2. Mitä mieltä olet valituista arvoista ja haluaisitko muuttaa/modernisoida niitä
 3. Tukeeko Oilon brändiä asiakassuhteessa?
 4. Mikä on sinusta olisi luontevin arvolupaus, mikä Oilonilla pitäisi olla asiakkaalle antaa?
- ” Millaiset asiat koet tärkeimpinä?”

Persoonallisuus

1. Kokeeko Oilonin asiakkaat Oilonin jollain tapaa persoonallisena yhteistyökumppanina?
- Jos kyllä, niin millaisena?
- Jos ei, millaista persoonallisuutta Oilonin tulisi tavoitella jne.

Suhteet

1. Millaisena näet Oilonin tavat hoitaa asiakassuhteet
- 2 Miten arvoja voisi kehittää, jotta asiakassuhteen hoitaminen olisi vielä parempaa?
3. Voisiko jotain tehdä mielestäsi paremmin?

Positio

1. Millainen positio Oilonilla on mielestäsi kilpailijoihin nähden?
2. Millaisiin asioihin positio perustuu?
3. Oletko tyytyväinen positioon, mihin suuntaan haluaisit sitä viedä?

Liite 2. Oilonin brändi-imagon haastatteluteemat ja kysymykset

Seuraavien ydinkysymysten ympärille rakennettiin brändi-imago-osion haastatteluteemat:

Kohdataanko asiakas hyvin?
 Hoidetaanko asiakassuhdetta hyvin ja pitkäjänteisesti?
 Onko toiminta ammattimaista?
 Vastaako tuote odotuksia?
 Mitä puuttuu?
 Mitä pitää parantaa?
 Miltä me näytetään? Miltä tuote/Logot/visuaalinen ilme näyttää?
 Mitä tunteita/fiiliksiä Oilonin kanssa toiminen herättää?

Tunnettuus:

1. Onko Oilon tuttu firma? -> Mistä oppinut tuntemaan ja kauan tuntenut?
2. Kuinka hyvin muu organisaatio/keskijohto tuntee Oilonin?

Maine:

1. Miten kuvailisit Oilonin mainetta, jollaiseksi sen miellät?
2. Miten Oilonin maine suhteutuu kilpailijoihin? Esim Laatu-hinta-tapatoimia aspekteilla?
3. Koetko, että Oilon on hoitanut teidän mielestä sille kuuluvat velvoitteet, kun olette asioineet Oilonin kanssa?

Mielikuva + ilmentymä

1. Millainen kokonaismielikuva sinulla on Oilonista yhteistyökumppanina? -> Brändipersoonallisuuskysymys: Millaisia piirteitä liität Oilon brändiin?
2. Erottuuko Oilon-brändin ulkoiset tekijät (värit, logot, tuotteet yms. muista kilpailijoista? Jos kyllä, niin pos vai neg mielessä?

Arvolupaus:

1. Mitä Oilonin tulisi luvata asiakkaalle? Eroaako mielestäsi jotenkin siitä mitä Oilon nyt lupaa asiakkaalle?

Kompetenssit & suorituskyky

1. Miten arvioisit Oilonin teknistä ja teknologista osaamista? -> Miten verrattuna kilpailijoihin?
2. Vastaako Oilonin tuotteet & tarjonta nykypäivän, ja etenkin teidän vaatimuksia? -> Mitä vielä odottaisit Oilonilta tuotetarjontaa mielessä
3. Miten arvioisit Oilonin myyntihenkilökuntaa ja muun toiminnan ammattimaisuutta? -> Miten verrattuna kilpailijoihin?
4. Mihin suuntaan kompetenssit ovat kehittyneet, onko Oilonin ote kompetenssipuolella mielestäsi parantunut vai heikentynyt? Miten? Millaisia vaikutuksia mielikuviin Oilonista?

Suhteet + tunteet

1. Millainen suhde Oilonilla ja asiakasyrityksellä on, miten kuvailisit? Vapaa kuvaus
2. Millaisia Oilonin lähestymistavat/tavat toimia asiakassuhteessa ovat olleet?
3. Millaiseksi asiakas kokee asioinnin ja kaupankäyntitilanteen Oilonin kanssa?
Herättääkö minkäänlaisia tunteita, jos niin millaisia?
4. Mitä Oilon olisi voinut tehdä paremmin asiakassuhteessa?

Yhteistyöratkaisut:

1. Yhteistyö nyt ja tulevaisuudessa? Mihin voitaisiin mennä, mitä voitaisiin tehdä paremmin?
- > Mitä asioita odotat Oilonilta?